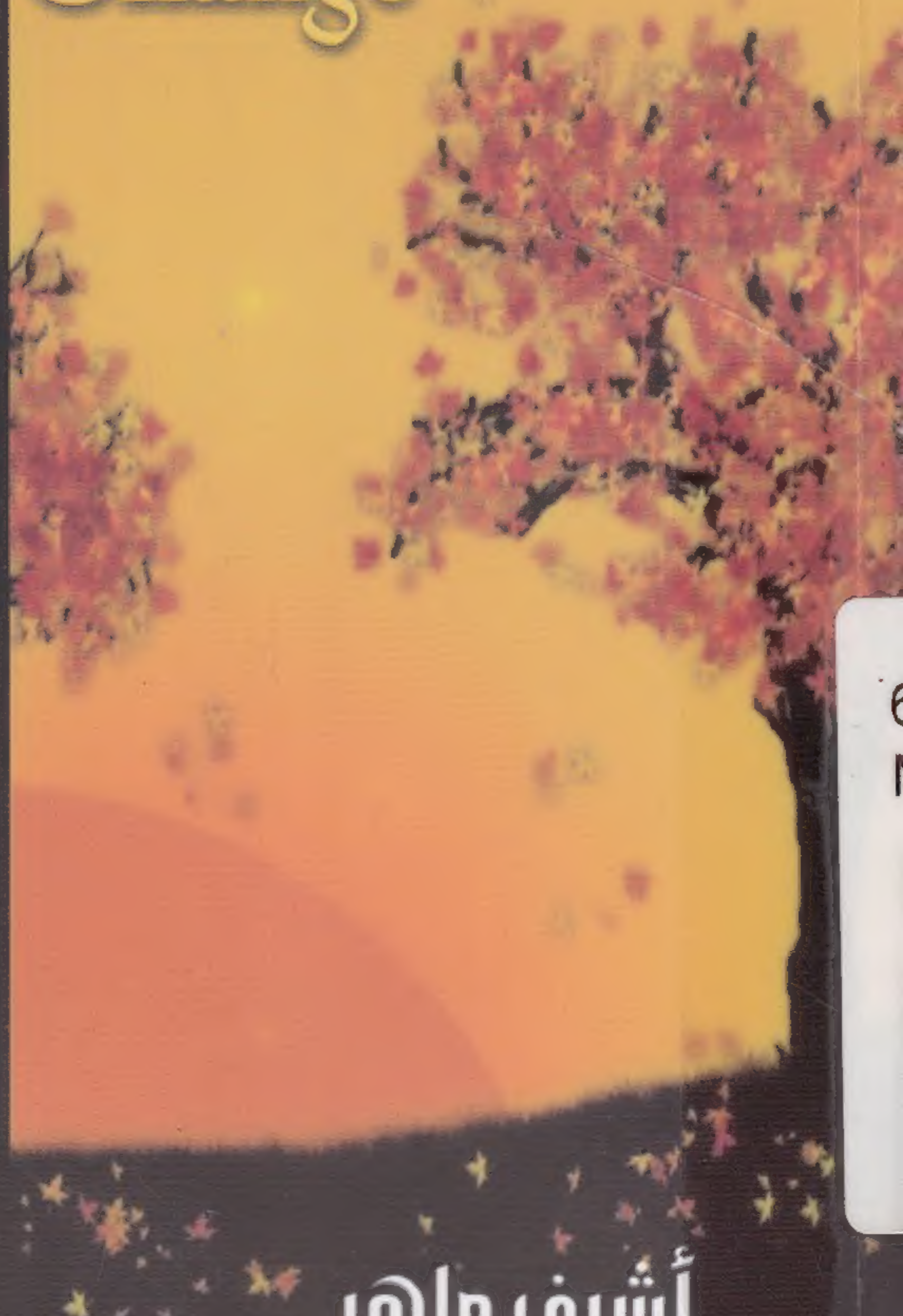


# التغيير قيادة

## Leading Change



أشرف ماهر







# قيادة التغيير

أشرف ماهر

BIBLIOTHECA ALEXANDRINA

مكتبة الإسكندرية

الطبعة الأولى  
مارس ٢٠١١

# محتويات الكتاب

٥	مقدمة .....
<b>الجزء الأول : التغيير</b>	
٧	قصة التغيير .....
٨	جدد مثل النسر شبابك .....
١٠	من حرك جبنتي .....
٢٤	منطقة الراحة .....
٢٥	الوصايا المضادة للنجاح .....
٢٨	عصر المشاعر والإنفعالات .....
٢٩	معوقات التغيير .....
٣٠	لعنة المعرفة والجهل المكتسب .....
٣١	لا تكن مثل الفيل .....
٣٢	الإستجابة السلبية .....
٣٣	التبرير يعطل التغيير .....
٣٤	الشك و الغموض .....
٣٥	دلو الثقة .....
٣٦	البيروقراطية .....
٣٧	الرقابة الذاتية .....
٣٩	وصفات وأساطير لفشل التغيير .....
٤٠	نماذج إنسانية ضد التغيير .....
٤١	مراحل التغيير .....
٤١	كيف يحدث التغيير .....
٤٣	مراحل تغيير الذات .....
٤٥	مراحل تطور القائد .....



٤٧.....	مراحل التغيير فى المنظمات
٥٠.....	مراحل التغيير فى الفكر الإدارى

## الجزء الثانى : قائد التغيير

٥١.....	قائد التغيير
٥٢.....	خمس خرافات عن القيادة
٥٤ .....	المدير و قائد التغيير
٥٤ .....	أوجه شبه والخلاف بين الإدارة و قيادة التغيير
٥٥ .....	مهام القيادة
٥٦.....	الشخصية القيادية
٥٩ .....	مالذى جعل الناس يثقون بالقائد
٦٣ .....	قانون التضحية والعطاء بحكم قائد التغيير
٦٦ .....	الحالة الجوهرية للقيادة
٧١.....	المفاهيم الثمانية للقيادة الجوهرية المتكاملة

## الجزء الثالث : قيادة التغيير

٧٧ .....	قيادة التغيير
٨٠ .....	منظمتنا خارج العصر
٨٣ .....	هجرة الحب
٨٤ .....	كيف تجعل فريقك يقع فى حب المنظمة
٨٩ .....	هل يمكنك أن تكون أكبر الفاشلين ؟
٩٠ .....	كيف ترسخ أفكار التغيير فى ثقافة فريقك
٩٨ .....	استكشاف التميز
١٠٠ .....	تغيير عادات الآخرين
١٠٤.....	خطوات قيادة التغيير
١١٩.....	المراجع



## إهداء

إلى كل قائد ومفكر ومسئول ....

إلى كل من يُعقد عليه الأمل في غد أفضل

إلى كل من يحمل في قلبه حب وفي خياله رؤية

إلى كل من علمنى الحياة من أبائى وأساتذتى وأبنائى





# مقدمة

مع ظهور عصر المعلومات ومنذ ثمانينات القرن الماضي ، تغيرت أحوال العالم جذرياً . فقد قام عصر الصناعة في الماضي حول الإدارة والرقابة والسيطرة والعمليات والمهارات والكفاءة والنظم . أما عالم المعلومات فقد قام حول الإطلاق والتحرير والتمكين والتمتين وتقديم الإجابات دون انتظار الأسئلة.. حيث لم يعد لدى أحد وقت يكفى لطرح أسئلة وانتظار الأجوبة .. فإذا لم نبادر بطرح الأسئلة وأجابتها معاً فإن التكنولوجيا ستسبقتنا إلى ذلك .

وقد استلزم هذا بالطبع بدلاً من الإدارة نوعاً جديداً من القيادة ؛ بعدما فشلت النظريات الإدارية الحديثة في التعامل مع هذا التغيير ، بل وأصبحت الإدارة نفسها وبشكل عام هي المسئولة عن سقوط العديد من " المنظمات " على اختلاف أنواعها رغم الريادة والنجومية التي كانت تحظى بها في القرن الماضي . ومع انهيار نظريات إدارة التغيير و دراسة جدوى التغيير التي باتت لا تتناسب مع هذا العصر ، أصبح الأمل الوحيد لأحتواء التغيير هو قيادته .

ولسنا نتحدث في هذا الكتاب عن صفات وسمات القائد الفعال فالحديث في هذا الموضوع بالرغم من أهميته وغزارة المعلومات فيه إلا أنه يجب أن يكون سابقاً لموضوعنا هذا ، فقائد التغيير ببساطة يجب أن يكون قائداً فعالاً . فإذا لم تكن قائداً فعالاً فلن تستطيع قيادة التغيير.

أن رحلتنا في الصفحات القادمة هي رحلة لترويض حصان التغيير السريع والإمساك بزمامه ، نستعرض خلالها حقيقة التغيير ومراحله وكيفية قيادته . إلا أننا نحتاج أولاً في هذه الرحلة إلى بعض الحب لهذا الحصان حتى نستطيع ترويضه . فهل تحب التغيير حقاً رغم همجته وصعوبة السيطرة عليه أو إيقافه . ومن أى نوع من القادة أنت ؟ هل تهشق التحدي وتؤمن بالتجديد؟ هل أنت من النوع القابل للتغيير ؟

## \* المقصود بالمنظمات في هذا الكتاب هي:

جميع فرق العمل والخدمات التي يوجد بها نظام يحكمها ونقصد بذلك المنظمات والمؤسسات الكبرى والشركات والجمعيات الكبيرة والصغيرة بأنواعها للهدف للربح منها والغير هدفه وكذلك الفرق التنظيمية الصغيرة لذا سوف نستعرض عن كل تلك الأنواع من المنظمات بكلمة " المنظمة " أو الفريق، كما قد نمر عن أعضاء تلك المنظمات من الموظفين أو العاملين أو المروسين.. الخ بكلمة أعضاء الفريق.. حيث نتوغل في معظم المعاني الواردة بهذا الكتاب مع العديد من تلك الفرق سابقة الذكر.



## قصة النغير



هل حدث يوماً أن شعرت بالملل وفقدان الرغبة في الاستمرار على نفس الوتيرة ووجدت أن  
ادائك يقل عندما ينتابك هذا الشعور ؟ هل قلت لنفسك مرة أنك تحتاج الى تجديد أو تغيير حتى  
تعود كما كنت بنفس طاقتك السابقة ؟

اتفق الفلاسفة والحكماء على مدى التاريخ حول أربعة أبعاد مهمة للحياة : الجسدي والعقلي  
والاجتماعي والروحاني وانا نحتاج في كل منها إلى التجديد من آن لآخر وإلا أصابها الجمود.  
فإذا بحثت عن تعريف التجديد في القاموس وجدت ان كلمة يجدد تعني : يستعيد النضارة ...أو  
النشاط أو الطاقة ، .... يصبح جديداً أو كالجديد ....  
كما تجد أن مرادفات التجديد :

ننشط - نوقظ - نطور - نعيد صياغة - نجدد الشباب - نستعيد الحيوية - ننشط -  
نلمع - نعيد ابتكار - ننهض من جديد - نرمم - نشحذ - نبني من جديد - نولد من  
جديد - نستعيد القوة .... نغير الحالة الى الأحسن  
مما لاشك فيه أننا نحتاج الى تجديد أو تغيير حياتنا من آن الى آخر بل أن الطبيعة نفسها  
تدعونا الى ذلك ، دعني أقص عليك قصة حياة النسر



## جدد مثل النسر شبابك

هناك نوعية من النسور تعيش أكثر من ٧٠ سنة وخلال ٣٥ سنة يكون النسر شاباً قوياً فتياً.. لكنه ما إن يبلغ ٤٠ سنة إلا ويعتريه الضعف والهوان ويبدأ منقاره بالانحناء .. فلا يستطيع الأكل جيداً كما تبدأ مخالبه بالميلان والضعف .. فلا يستطيع الصيد بها.. بل إن ريشه يصير رديئاً .. لا يساعده على الطيران جيداً ..... هنا .. يقف النسر مع نفسه فإذا استسلم لضعفه ومشكلاته .. فسيعيش بقية عمره بائساً ضعيفاً ، بل سيغدو فريسة لغيره .. ولا تعود له هيئته وقوته .. أما إن حاول التغيير فربما يمر برحلة من الآلام والمتاعب لكنه سيحصل على نتيجة إيجابية ويعود لحيويته ونشاطه..



أمامنا اختيار: إما أن نتقوقع وإما  
أن نتحرر وإما أن نضمحل وإما  
أن نعمل على تجديد الحياة.

"جون جاردنر"

و يبدأ النسر حينئذ بالتغيير..  
بأن يذهب إلى صخرة كبيرة ويبدأ  
بضربها بمنقاره ضرباً قوياً .. وبشدة  
.. ويستمر ويستمر .. حتى يتحطم  
منقاره تماماً .. ولك أن تتخيل  
الدماء وهي تسيل منه ، ثم يظل

بعدها ٥٠ يوماً ينبت له خلالها منقار جديد..

بعد ذلك يذهب إلى صخرة ويبدأ بخدشها وضربها بمخالبه ضرباً شديداً مؤلماً ويدخلها بين  
الصخور حتى تتكسر وتتحطم أطرافها.. ثم ينتظر أكثر من شهر تقريباً.. لتثبت له مخالب جديدة  
وقوية.. ويستمر في عملية التغيير..

حيث ينتف ريشه كله .. حتى يتساقط الريش تماماً ويبدو كفرخ صغير.. ثم ينتظر مدة .. حتى  
ينبت له ريش من جديد..

ثم يعود للتخليق مرة أخرى..

يعود بروح الشباب وحماس الفتوة..

لكن بخبرة ٤٠ عاماً

وتعود له هيئته وسلطته وقوته في بقية عمره ..

تري من هذا أن النسر يعرف بالقطرة ان قرار التغيير هو أهم قرار يجب أن يتخذه في حياته .



على الرغم من أهمية التغيير في حياتنا فإننا نرى أن التغيير دائماً مؤلم ، فالإنسان يميل بطبعه إلى الحياة الروتينية ويهاب ما لم يألفه أو يعتاد عليه، ويصاب بالتوتر والقلق إن اضطرت للتغيير، خصوصاً إن لم يتأكد من أن الوضع الجديد سيكون أفضل ، فنجدته يقاوم أى تغيير يعترض حياته ، ... ولا ينزع إليه إلا إذا تعرض لضغوط خارجية شديدة . فالقديم دائماً أطيّب والذو أسهل وأبسط من الجديد ، أو هكذا يبدو لنا للوهلة الأولى رغم أنه منظور خادع ومضلل في معظم الأحيان .

إن التقاليد والقيم الروتينية البالية لا تموت بسهولة ، كما أن تغيير ثقافات وأعراف واتماط حياة المجتمعات ليس أمراً هيناً ، لذا فإن هذا قد يحتاج لضغوط اجتماعية هائلة كي يتسنى استبدال العتيق البائد بالجديد المبدع والحديث الملهم .

ولأن التغيير أمر حتمي في حياة البشر،  
فقد أصبح لزاماً على كل إنسان - على  
المستوى الشخصي - أن ينمي قدرته  
على التكيف مع التغيير الذي يطرا على  
حياته ، وألا يحاول مقاومتها حتى لا  
يزيد حياته تعقيداً ، لأن في الوقوف

**الناس الذين يحاولون فعل شيء ما  
وفشلون أفضل من الذين لا  
يحاولون فعل أي شيء وينجحون**

**"لويد جونز"**

والإستكاثة والركود استقراراً زائفاً وهدوءاً دائماً تتبعه عاصفة.

أن بداخلنا ما يمنعنا من التغيير. بينما هناك حافظ داخلنا يرحب بهذا التغيير، بل ويبحث عنه وهذا العنصر الأخير هو الذي يعمل على استمرارية النوع البشري.

يقول ليوتولستوى: "نعيش في عالم يفكر فيه كل الناس في تغيير العالم لكن لا أحد يفكر في تغيير ذاته " فمن السهل على أي إنسان أن يفكر في تغيير العالم فهو بذلك يفكر في تغيير شيء خارج عنه . ولكنها في الواقع مهمة صعبة تماماً بل وقد تكون مستحيلة في كثير من الأحيان فتخيل كل الأشياء التي يجب تغييرها لتغيير العالم ، أليس أسهل من ذلك أن يغير كل شخص نفسه ويغير نظرتة إلى العالم ؟ قد يكون الخطأ الذي يراه في العالم موجود في نظرتة هو وليس في العالم نفسه ؟ .... كما انه لا حاجة بنا للقول بأننا إذا تركنا أنفسنا للحياة تسير بنا كيفما اتفق فلن نحقق ما نطمح إليه . فالحياة رتيبة والنجاح الذي يأتي نتيجة للرتابة ليس له من طعم . النجاح الحقيقي هو الذي يبني على قرار شخصي بالتغيير ويأتي بالسعادة لأنه يخرج عن الرتابة ويبلور شخصية صاحبه فيشعر بتحقيق ذاته .

## من حرك جبنتي

لو تحدثنا عن أشهر القصص الإدارية التي كانت سبباً في تغيير حياة الكثير من الناس والتي يعتبرها كل قادة التغيير في العالم مدخلاً لاغنى عنه لتوضيح انطباعات معظم الناس تجاه التغيير فإننا نتكلم عن قصة من حرك جبنتي " How Move My Cheas " للكاتب المعروف " سبنسر جونسون " والتي تعتبر من أكثر الكتب التي حققت مبيعاً في العالم تدور هذه القصة حول التغيير الذي يحدث في حياتنا وفي الواقع من حولنا . والواقع هنا عبارة عن متاهة تبحث فيه أربع شخصيات خيالية ورمزية عن " الجبن " . ويرمز الجبن في القصة إلى مانصبو لتحقيقه في الحياة ، سواء كان وظيفة أو علاقة أو نقوداً أو منزلاً أو علماً أو أفكاراً أو صحة أو تقديراً أو طمأنينة أو حتى ممارسة الرياضة . إن لكل منا " جبنته " أو هدفه الخاص . ونحن نسعى لبلوغ ذلك الهدف اعتقاداً منا أنه سوف يجلب لنا السعادة ، فإذا تم لنا ذلك ، فإننا نتشبث بما ظفرنا به ، وإذا ضاع أو سلب منا حزننا وغضبنا ورفضنا ما يحدث لنا . والمتاهة في القصة تمثل المكان الذي نوجد فيه . هذا المكان قد يكون المنظمة التي نعمل فيها أو المجتمع الذي نعيش فيه أو علاقتنا الشخصية والإنسانية في الحياة .

تجري أحداث القصة من خلال أربع شخصيات خيالية هي الفأران " سنيف " و " سكوري " والقزمان " هيم " و " هاو " وتجسد هذه الشخصيات الجوانب البسيطة والمعقدة فينا ، بغض النظر عن عمرنا أو نوعنا أو لوننا . في بعض الأحيان نتصرف مثل " سنيف " الذي يستشعر التغيير مبكراً عن طريق حاسة الشم . أو مثل " سكوري " الذي







يندفع مسرعاً الى العمل دون تخطيط . وربما مثل " هاو " الذي يتكيف في الوقت المناسب عندما يستشعر أن التغيير سوف ينتهي به الى ما هو أفضل ، ونعيش أحياناً مثل " هيم " الذي ينكر التغيير ويقاومه خشية أن يقوده إلى ما هو أسوأ .

سوف نلاحظ عند قراءة القصة أن الفارين يتصرفان بصورة أفضل عندما يواجهان التغيير لأنهما يتعاملان ببساطة ، في حين أن القزمين ، يعتقدان الأمور من خلال المنطق العقلي البحت والإنفعالات والعواطف الإنسانية المتشابكة وهذا لايعنى بالضرورة أن الفئران أنكى من الإنسان ، ولكنه يعنى أنه من مصلحتنا أن نتصرف ببساطة عندما تتغير الأمور من حولنا ، وأن نوظف عقولنا وقلوبنا وحاستنا السادسة وكل طاقتنا الداخلية .

### القصة :

ذات مرة ، ومنذ وقت بعيد في أرض بعيدة ، كان هناك أربع شخصيات صغيرة تجري داخل متاهة بحثاً عن قطعة جبن تطعمها ؛ لتحيا حياة سعيدة . وكان منها فأران اسمهما " سنيف " و " سكورى " ، واثنان قزمان يماثلان في حجمهما حجم الفارين ، ولكن تصرفاتهما كانت تشابه كثيراً تصرفات البشر اليوم ، واسماهما " هيم " و " هاو " .

وكان الأشخاص الأربعة يقضون كل يوم وقتاً داخل المتاهة باحثين عن الجبن . وكان الفئران سنيف و سكورى - وهما لا يملكان سوى أسنان قارضة وغريزة قوية - يبحثان عن قطعة الجبن اللذيذة التي أحباها كما هو حال جميع الفئران .

أما القزمان هيم وهاو فقد استخدمتا عقلهما مع الاستعانة بالعديد من المعتقدات من أجل البحث عن نوع مختلف تماماً من الجبن مميز عن غيره ، وكانا يعتقدان أنه سيجعلهما يشعران بالسعادة والنجاح. وعلى الرغم من أن هناك اختلافاً بين الفارين والقزمين ، إلا أنهم جميعاً يشتركون في شيء ما : أن كلا منهم يقوم كل صباح

مرتدياً بدلة العدو وحذاء الجري ، تاركين منازلهم الصغيرة ؛ حيث يبدأون السباق داخل المتاهة باحثين عن الجبن المفضل لديهم .

لم يفت الأوان أبداً في أن  
تصبح ماوددت أن تكونه

" جورج اليوت "

كانت المتاهة عبارة عن ممرات وحجرات يحتوي بعضها على جبن لذيذ ، ولكن كان بها أركان مظلمة

وممرات مظلمة لا تؤدي إلى شيء ، استخدم الفئران " سنيف و سكورى " طريقة المحاولة والخطأ البسيطة للبحث عن قطعة الجبن ، فقد كانا يدخلان أحد الممرات ، وإذا وجداه فارغاً



تركاه وانتقلا إلى غيره . وكان سنيف يشم الجبن باستخدام أنفه الكبير ، وبناءً عليه يحدد الاتجاه ، وكثيراً ما ارتطما بالجدران .

اما القزمان " هيم وهاو " فقد استخدما طريقة مختلفة تعتمد على قدرتهما على التفكير والتعلم من خبراتهما الماضية ، ولكنهما كتفا في بعض الأحيان يرتبكان بسبب معتقداتهما وعواطفهما ... وأخيراً ، اكتشف الجميع ما كانوا يبحثون عنه ، ووجد كل منهم ذات يوم نوع الجبن المفضل لديه في أحد الممرات في " محطة الجبن ج " .

وبعد ذلك تعودت الشخصيات الأربع كل صباح على ارتداء ملابسها والتوجه إلى محطة الجبن " ج " ولم ينقض وقت طويل حتى تعود كل منها على هذا الروتين في الوصول إلى قطعة الجبن . استمر كل من سنيف و سكورى في الاستيقاظ مبكراً كل يوم و الدخول في سباق خلال المتاهة ، وعادة ما كانا يتبعان نفس الطريق . وحال وصولهما إلى وجهتهما يتخلص القارلن من حذاء العدو ، ويقومان بربط حذائيهما حول رقبتيهما ، حيث يسهل عليهما الوصول إليهما سريعاً عندما يحتاجتهما مرة أخرى ، ثم يستمتعان بالجبن . وفي البداية ، كان كل من هيم و هاو يقومان بالتسابق تجاه محطة الجبن " ج " كل صباح ليستمتعا بالطعم اللذيذ لقطعة الجبن التي طال انتظارها . ولكن بعد فترة ، اتبع القزمان روتيناً مختلفاً .

كان هيم و هاو يستيقظان كل يوم في وقت متأخر ، ويرتديان ملابسهما في ببطء ، ويمشيان إلى محطة الجبن " ج " ، فقد عرفا مكان الجبن الآن ، وكيف يذهبان إليه . لم يكن لديهما فكرة عن مصدر الجبن أو من الذي يضعه في مكانه

و إنما افترضا وجوده هناك . و بمجرد وصول هيم و هاو إلى محطة الجبن " ج " كل صباح ، يستقران ويشعران بأنهما في منزلهما ، ويقومان بتطبيق ملابسهما وخلع حذائيهما ، وكانا يشعران بالارتياح والاطمئنان في ذلك الوقت لأنهما وجدا الجبن .

**لقد وصلت إلى ماوصلت  
إليه بسبب مايدور بعقلك**

" زيچ زيچر "

قال هيم " ما أعظم هذا ، فها هنا جبن يكفيننا مدى الحياة " وشعر القزمان بسعادة غامرة وبنجاح باهر ، واعتقدا أنهما الآن يعيشان في أمان . لم يمض وقت طويل حتى اعتبر هيم و هاو الجبن الذي وجداه في محطة الجبن " ج " خاصاً بهما . فقد انتقلا في النهاية إلى الإقامة بالقرب منه ، ورسخا نوعاً من الحياة الاجتماعية حوله . وlishعرا بأنهما في منزلهما ، قاما



بتزيين الجدران ببعض الأقاويل ، حتى إلهما قاما برسم صور للجبن لرسم الابتسامة على وجهيهما ، ومن هذه الأقاويل : " امتلاك الجبن يشعرك بالسعادة "

وكان هيم يردد " إتنا نستحق هذا الجبن ، فقد تعين علينا العمل بالتأكيد لوقت طويل وبجد حتى نحصل عليه " ثم يلتقط قطعة طازجة ويلتهمها . وبعد ذلك ، يستسلم هيم للنعاس كعادته . فقد كاتا يعودان كل يوم إلى منزلهما ممتليء المعدة بالجبن ، ويعودان كل صباح بثقة تامة في الحصول على المزيد . واستمر ذلك لفترة من الزمن . وبعد مرور بعض الوقت ، تحولت ثقة هيم وهاو إلى تكبر وغطرسة ، وسرعان ما أصبحا واثقين جداً لدرجة أنهما لم يلاحظا ما كان يحدث . وبمرور الوقت ، استمر سنيف و سكوري في طريقتهما ، فقد كاتا يصلان مبكرين كل يوم ويشمان محطة الجبن " ج " ويتجولان حولها ويتحسسان المنطقة ؛ ليريا ما إذا كان قد حدث ثمة تغير عن الأمس ، ثم يجلسان و يقضمان الجبن .

وذات صباح ، وصلا إلى محطة الجبن " ج " ليكتشفا عدم وجود الجبن . لم يندهشا لذلك ؛ حيث إنهما لاحظا أن مورد الجبن كان يتناقص كل يوم ، فكاتا مستعدين لذلك المصير الحتمي ، وكاتا يعرفان بالغريزة ما سيقومان به . نظرا لبعضهما البعض ، وخلعا نعليهما اللذين كاتا قد أحكما ربطهما في عنقيهما و أعلا ارتداءهما وأحكما الرباط . ولم يغاليا في تحليل ما حدث فبالنسبة للفارين كانت كل من المشكلة والحل بسيط ، فقد تغير الموقف في محطة الجبن " ج " لذا فقد قرر سنيف و سكوري أن يتغيرا . نظر كلاهما إلى المتاهة ، ورفع سنيف أنفه واشتم ، ثم أشار برأسه إلى سكوري الذي انطلق مهرولاً خلال المتاهة ، بينما تبعه سنيف بأقصى سرعة وانطلقا سريعاً بحثاً عن جبن جديد .

وفي وقت متأخر من نفس اليوم ، وصل هيم و هاو إلى محطة الجبن " ج " لم يكونا يعيران للتغيرات الطفيفة التي كانت تحدث كل يوم اهتماماً ؛ لذا فقد اعتبرا وجود الجبن هناك أمراً مسلماً به . ولم يكونا مهنيين لما وجدا .

يرى معظم الناس ما هو كائن  
ولا يرون أبدا  
ما يمكن أن يكون

" ألبرت اينشتاين "

صاح هيم : " ماذا ! ألا يوجد جبن ؟ " . واستمر في صياحه : " ألا يوجد جبن ؟ ألا يوجد جبن ؟ " وكأنه عندما يصيح بصوت عالٍ سيأتي شخص ما ويعيد لهما الجبن . و أخذ يصرخ قائلاً : " من الذي حرك الجبن الخاص بي ؟ " و أخيراً ، وضع يديه على فخذه واحمر وجهه وصاح بأعلى صوته : " ليس هذا من العدل ! " . وكل ما فعله هاو هو أنه حرك رأسه في حالة من





عدم التصديق ؛ فلقد اعتمد هو الآخر على وجود الجبن في محطة الجبن " ج " . وتوقف في



**المصير لا يتعلق بصدفة أو  
فرصة ، بل هو اختيار**

" ويليام جينينجز برايان "

مكانه لوقت طويل في حالة من الذهول من هول  
الصدمة ؛ فلم يكن مستعداً لهذا . كان هيم يصرخ  
ببعض الكلمات ، ولم يكن هاو بحاجة إلى سماع ما  
يقوله هيم ؛ فلم يكن يرغب في التعامل مع ما  
واجهه ؛ ولذا فقد أطاح بكل شيء . لم يكن  
تصرف القزمين لاحقاً أو منتجاً ، ولكنه كان

مفهوماً . فالعثر على الجبن كان بالنسبة للقزمين هو السبيل الذي اعتقدا أنه هو كل ما  
يحتاجانه للوصول إلى السعادة . ان العثر على الجبن بالنسبة للبعض مجرد شيء مادي ،  
وللبعض الآخر فقد يعني الاستمتاع بصحة جيدة . بالنسبة لهاو ، كان الجبن يعني مجرد  
الإحساس بالأمان والشعور بأنه ذات يوم سينعم ببناء أسرة سعيدة مع العيش في كوخ يملؤه  
الدفاء . اما هيم فالجبن عنده كان يعني امتلاك منزل كبير على أحد المرتفعات . ونظراً لان  
للجبن أهمية خاصة عند كليهما فقد أمضى كلاهما وقتاً طويلاً في محاولة اتخاذ قرار بشأن ما  
يتعين عليهما فعله تجاه ما حدث .

كل ما كانا يفكران في فعله هو التحديق في محطة الجبن " ج " الخالية من الجبن ليتبينتا من  
حقيقة اختفاء الجبن . وبينما تحرك سنيف و سكوري سريعاً ، استمر هيم و هاو في الثرثرة و  
التلعثم . وصاحا و هذيا بالحديث عن الظلم نتيجة لما حدث ، وبدأ الشعور بالكآبة يسيطر على  
هاو . ما الخطب ، وما عساه يحدث إذا لم يكن هناك جبن بالغد ؟ فقد خطط لمستقبله على  
أساس وجود الجبن . لم يصدق القزمان ما حدث . كيف أمكن لهذا أن يحدث ؟ لم يحذرن أحد ،  
لم تكن هذه هي الطريقة التي يفترض أن تسير بها مجريات الأمور . وعاد هيم و هاو إلى  
منزلهما في هذه الليلة جائعين ، مثبطي الهمة ، ولكن قبل المغادرة كتب هاو على الجدار :  
كلما كانت قطعة الجبن هامة بالنسبة لك ؛ فأنت في حاجة إلى الاحتفاظ بها  
رغم ما تواجهه من صعاب .

في اليوم التالي غادر هيم و هاو منزلتهما عائدين إلى محطة الجبن " ج " مرة أخرى ، حيث  
كانا لا يزالان يتوقعان أن يعثرا على الجبن . لم يتغير الموقف ، ولم يعد هناك وجود للجبن ،  
ولم يعرف القزمان كيف يتصرفان حيال ما حدث ووفقاً متجمدي الحركة مثل تمثالين صامتين .



أغمض هاو عينيه بقدر المستطاع ووضع يديه على أذنيه . وتمنى لو توقف الزمن ؛ فلم يكن يرغب في معرفة أن مورد الجبن يتضاعف تدريجياً . لقد كان مؤمناً بأنها سوف تظهر فجأة . قام هيم بتحليل الموقف مرات و مرات ، و أخيراً سيطر عقله المعقد المكتظ بالافتكار الضخمة على ما حدث ، وتسائل : " لماذا قاموا بذلك تجاهي ؟ ، ما الذي يحدث حقاً هنا ؟ " . وفي النهاية فتح هاو عينيه ، ونظر حوله قائلاً : " بمناسبة ما حدث أين سنيف و سكورى ؟ هل تعتقد أنهما يعرفان شيئاً غير ما نعرف ؟ " .

قال هيم : " ما هو الشيء الذي قد يعرفانه ؟ " . واستطرد هيم قائلاً : " ما هما إلا مجرد فأرين صغيرين لا يقومان بشيء سوى الاستجابة لما يحدث حولهما ، أما نحن فبشر ونتميز عنهما . يجب أن تكون لدينا القدرة على تفسير ما حدث ، وعلاوة على ذلك ، نستحق نصيباً أفضل . ما كان ينبغي أن يحدث ذلك لنا .

تسائل هاو : " لم ؟ " .

قال هيم : " لأننا لم نتسبب في هذه المشكلة ، بل تسبب فيها شخص آخر ، و يتعين القيام بأي شيء للخروج من هذا الموقف "

و اقترح هاو : " ربما يتعين علينا أن نكف عن تحليل الموقف بصورة مبالغ فيها ، دعنا ندخل المتاهة ولنبحث عن جبن جديد "

قال هيم : " يا إلهي بل سوف أتطرق إلى أعماق هذا الأمر " وبينما كان يحاول كل من هيم و هاو اتخاذ قرار بشأن تصرفهما حيال ما حدث ، كان سنيف و سكورى قد تغلبا بالفعل على ما حدث و مضيا في طريقهما ، ودخلا المتاهة

مارين بجميع ممراتها من أعلى إلى أسفل باحثين عن الجبن في كل محطة جبن يمكن أن يجداها . و لم يفكرا في أي شيء سوى الحصول على قطعة جبن جديدة . لم يجدا أي شيء لبعض الوقت حتى ذهبا أخيراً إلى أحد الأماكن بالمتاهة حيث لم يذهبا إليه أبداً : هذا هو محطة الجبن " ن " .

وصرخا مبتهجين ، فقد وجدا ما كانا يبحثان عنه ، مورد كبير للجبن الجديد . لم يصدقا نظريهما ، لقد كان أكبر مخزن للجبن يمكن لهما كفارين رؤيته . و في ذات الوقت ، كان هيم و هاو لا يزالان في محطة الجبن " ج " يقيمان الموقف و كانا يعتيان من آثار غياب الجبن ،

ليس هناك حدود  
للعقل يقف عندها ،  
سوى تلك التي  
اقتنعنا بوجودها

" نابليون هيل "



وأصيبا بالإحباط و الغضب ، و بدأ في تبادل عبارات اللوم على ما حدث . و من لحظة لأخرى كان هاو يفكر في صديقيه الفارين سنيف و سكورى ويتساءل عما إذا كانا قد توصلا إلى أي جبن ، وكان هاو يتخيل في بعض الأحيان

## معظم الناس يفوتون الفرص لأنها تأتي متكررة في صورة جهد وعمل شاق

" توماس ادیسون "

أن سنيف و سكورى قد وجدا جبناً جديداً وأنهما يستمتعان به ، وفكر في مدى روعة دخوله في نوع من المغامرة داخل المتاهة بغية العثور على جبن جديد طازج ، بل كاد يصل في تخيله إلى حد شعورره بطعم هذا الجبن الطازج . و كلما كان هاو يرى هذه

الصورة في مخيلته ( أي أنه وجد جبناً جديداً و أنه يستمتع به ) أكثر وضوحاً ، كان يزيد تخيله لنفسه وهو يغادر محطة الجبن " ج " و فجأة صاح قائلاً : " فلنذهب بعيداً عن هنا " أجاب هيم سريعاً : " كلاً ، إني أحب هذا المكان وأشعر فيه بالراحة ، وهذا هو ما أعرفه بالإضافة إلى أن المحيط الخارجي محفوف بالمخاطر " . رد هاو قائلاً : " كلاً الأمر ليس كذلك ، لقد جرينا من قبل في أماكن عدة داخل المتاهة ويمكننا القيام بذلك مرة أخرى "

قال هيم: لقد كبرنا في السن للدرجة التي لا نقوى فيها على فعل ذلك ، وأخشى أن نضل الطريق ، ويضحك الناس علينا ، أترغب أنت في ذلك ؟ عند هذه المرحلة، عاد شعور الخوف من الفشل ليسيطر على هاو ، وتلاشى أمله في العثور على جبن جديد . لذا استمر القزمان في عمل نفس الشيء كل يوم ؛ يذهبان إلى محطة الجبن "ج" ، دون العثور على شيء، ثم يعودان إلى منزليهما محملين بالمخاوف والقلق والإحباط . حاولا إنكار ما يحدث لهما ولكنهما عاتيا من صعوبة في النوم ورؤية الكوابيس ليلاً والتي تتعلق بعدم عثورهما على أي جبن . إلا أن هيم وهاو ظلا يعاودان نفس الشيء بالذهاب إلى محطة الجبن " ج " والانتظار هناك كل يوم

قال هيم : " إذا ما عملنا بجهد أكثر مما نحن عليه ، فسوف نجد أنه لا شيء قد تغير بالفعل فربما تكون قطعة الجبن قريبة من هنا ، وربما يكونون قد أخفوها خلف الجدار " .

وفي اليوم التالي ، عاد هيم و هاو حاملين أدواتهما . أمسك هيم بالإزميل ( المنحت ) بينما استمر هاو في الطرق باستخدام المطرقة ، حتى أحدثا ثقباً في جدار محطة الجبن " ج "





واسترقا البصر ولكن دون جدوى ، فليس هناك جبن . و أصيبا بخيبة أمل ، ولكنهما أصبحا مؤمنين بقدرتهما على حل المشكلة ؛ لذا أصبحا يبدآن عملهما في وقت مبكر ويستمران لوقت أطول و يعملان بجد أكثر . و لكن بعد مرور بعض الوقت ، كل ما توصلا إليه هو إحداث ثقب كبير في الجدار . أخذ هلو في إدراك الفارق بين النشاط و الإنتاجية .

قال هيم : " ربما يتعين علينا مجرد الجلوس هنا و انتظار ما قد يحدث . إن عاجلاً أم آجلاً يتعين عليهم ان يعودوا الجبن " .

**التقدم كلمة جميلة . ولكن  
التغيير هو الدافع للتقدم .**

" روبرت كنيدى "

أراد هلو أن يؤمن بذلك ، لذا كان يعود إلى المنزل كل يوم ليحصل على قسط من الراحة ثم يعود على مضض مع هيم إلى محطة الجبن " ج " ولكن الجبن لم يظهر أبداً . و بمرور الوقت أصبح القرمان ضعيفين نتيجة الشعور بالجوع والضغط ، وسيطر

التعب و الإرهاق على هلو من مجرد الانتظار حتى يتحسن وضعهما ، و بدا في رؤية حقيقة أنه كلما استمررا طويلاً دون الجبن لأصبح وضعهما أكثر سوءاً . و كان هلو يعرف أنهما قد فقدتا كل أمل . و أخيراً ، بدأ هلو ذات يوم في السخرية من نفسه قائلاً : " هلو انظر إليّ ، فإني أقوم بنفس الشيء كل يوم مرات و مرات و أتعجب من سبب بقاء الحال على ما هو عليه دون تحسن " .

لم يكن هلو يرحب بفكرة الجري خلال المتاهة مرة أخرى ؛ لأنه يعرف أنهما سيضلان الطريق وليس ليهما أية فكرة عن مكان وجود الجبن . ولكن كان يتعين عليه الضحك على غبائه عندما أدرك سبب خوفه من القيام بذلك .

ثم سأل هيم : " أين وضعنا رداء العدو و أحذية الجري " . و أمضيا وقتاً طويلاً حتى وجدا هذه الأشياء ، لأنهما أهملتا كل كل شيء طرعاها جانباً عندما عثرا على الجبن في محطة الجبن " ج " ، معتقدين أنهما لن يكونا بحاجة إلى الحذاء والرداء مرة أخرى . و عندما رأى هيم صديقه يرتدي رداء العدو ، قال : " إنك لن تعاود التخطئ داخل المتاهة حقاً ، أليس كذلك ؟ لم لا تنتظر هنا حتى يعاودا وضع الجبن ؟ "

قال هلو : " أنك لا تستوعب الموقف ، أنهم لن يضعوا الجبن القديم مرة ثانية ، لقد كان هذا جبن البارحة ، لقد حان الوقت للبحث عن جبن جديد " .



لكن هيم تساعل : " لكن ماذا لو لم يكن هناك جبن بالخارج ؟ أو حتى إذا كان هناك ، ماذا لو لم نجده؟"

قال هاو : " لست أدري ، في بعض الأحيان تتغير الأشياء و لا تعود لطبيعتها أبداً و يبدو أننا نمر بشيء مشابه . هذه هي الحياة يا هيم ! فالحياة تسير ، ولا بد أن نسير نحن أيضاً " .  
ونظر هاو إلى رفيقه الحزين و حاول إقناعه ، لكن خوف هيم تحول إلى غضب عارم منعه من الإصصات لهاو . و بينما استعد هاو للرحيل ، بدأ يشعر بالنشاط فقد علم أنه طالما سخر من نفسه ، فسوف يعاود المسير دون أن ينظر وراء ظهره .



**ليس البقاء للنوع الأقوى ولا  
حتى الأكثر ذكاءً ، ولكن البقاء  
للنوع الأكثر استجابة للتغير**

" تشارلز داروين "

وصاح هاو معلناً : " لقد حان وقت المتاهة ! "

لكن هيم لم يضحك ولم يستجب لهاو .

و التفت هاو قطعة حجر صغيرة حادة ونحت بها على الجدار :

**إذا لم تتغير ؛ فمن الممكن أن تفنى**

وبعد ذلك اشرب هاو بعنقه وحقق بنظره في

المتاهة ونظر عن يمينه إلى الجزء الذي لم يمر به في المتاهة وشعر بالخوف . وبعد ذلك أخذ نفساً عميقاً ، واتجه نحو اليمين داخل المتاهة واندفع ببطء إلى المجهول . وبينما كان يحاول أن يجد طريقه ، شعر هاو في البداية بالقلق ، وبدأ تقدمه وكأني يسير خطوتين للأمام وخطوة للخلف ، وكان هذا تحدياً ولكن كان عليه أن يعترف بأن الرجوع للخلف في المتاهة والمطاردة من أجل الجبن لم يكن تقريباً بنفس الدرجة من السوء التي كان يخشاها . كما أنه إذا كان سنيف و سكوري قد استطاعا التحرك والاستمرار في سعيهما ؛ فمن الممكن له أن يفعل ذلك ، وعندما أعاد هاو التفكير في الأمور أدرك أن الجبن في المحطة " ج " لم يختلف بين العشية وضحاها كما اعتقد من قبل . إن حجم الجبن كان يصغر شيئاً فشيئاً ، وما تبقى منه أصبح قديماً ولم يعد لها مذاق جديد . بل ربما بدأت طبقة من العفن تظهر عليه ، و أدرك هاو الآن أن التغير ربما لم يكن ليمثل له مفاجأة لو كان قد شاهد ما كان يحدث طوال الوقت وتوقع هذا التغير ، وربما كان هذا ما قام به كل من سنيف و سكوري . وتوقف لأخذ قسط من الراحة ، وكتب على حائط المتاهة :

**اشتم رائحة قطعة الجبن من حين لآخر حتى تعرف متى يصيبها العطب**



و بعد مرور فترة بدت طويلة لم يعثر فيها على قطعة الجبن ، وجد هاو نفسه أخيراً أمام محطة جبن بدت مبشرة بالخير ، وحين دلف إلى داخلها ، أصيب بخيبة أمل كبير ؛ حيث أنها كانت خاوية

وحدث هاو نفسه قائلاً: "لقد راودنى هذا الشعور بالخواء كثير من قبل". وشعر باليأس قد أطبق عليه. وبدأ هاو يفقد طاقته الجسدية ، وفكر في أن ينعطف ويعود أدراجه إلى محطة الجبن ج . فلو وصل هناك ، ولا يزال هيم موجوداً ، فلن يكون وحيداً على الأقل ، ثم سأل نفسه مجدداً: "ماذا كنت أفعل لو لم أكن خائفاً؟" . وتساءل هاو عما إذا كان هيم قد تحرك مجدداً أم أنه لم يبرح مكانه بسبب مخاوفه ، ثم استرجع في مخيلته الأوقات التي شعر فيها بأنه في أوج نشاطه داخل المتاهة . وكتب هاو على الحائط ، وكان يعلم أن هذه الكتابة ليست تذكيراً بمروره من هذا المكان ، بقدر ما هي تذكير له شخصياً :

إن السير في اتجاه جديد يجعلك تعثر على المزيد من الجبن

تطلع هاو إلى الممر المظلم ، وأدرك ما أصابه من خوف ثم سخر من نفسه ، فقد أدرك أن هواجسه هذه تزيد الطين بلة ، ثم فعل ما كان سيفعله لو لم يكن خائفاً ، واصل المسيرة لكن في اتجاه جديد . وعندما بدأ يجري في اتجاه الممر المظلم ، أخذ يبتسم، ولم يدرك هاو عندئذ أنه وجد غذاء روحه ، فقد ألقى بالهموم خلف ظهره ، وبدأ يثق فيما ينتظره من مصير ، على الرغم من أنه لم يعرف ماذا سيكون. واندھش هاو، إذا بدأ يستمتع بالأمر أكثر فأكثر، وأخذ يتساءل : ترى ما الذي يجعلني أشعر بهذه السعادة ؟ " ليس لدي جبن، ولا أعرف إلى أين أنا ذاهب ."

التفاؤل الدائم

يضاعف القوة

"كولين باول"

وقبل أن يمضي وقت طويل، اكتشف سبب شعوره بتلك السعادة ، وتوقف كي يكتب على الحائط مره أخرى :  
عندما تتحرك متجاوزاً شعورك بالخوف ، ستشعر بالحرية  
بدأ هاو في رسم صورة من وحي خياله فقد تخيل نفسه جالساً وسط كومة هائلة من أنواع الجبن المفضل لديه وتخيل نفسه وهو يأكل ما لذ وطاب منها ، وكان كلما اتضحت صورة ذلك الجبن الجديد داخل عقله ، زادت واقعيته ، وازداد شعوره بقرب عثوره عليه . ثم كتب :  
عندما تخيلت نفسي وأنا استمتع بالجبن الجديد ،

حتى قبل أن أعثر عليه ، وجدت طريقي إليه .



حدث هاو نفسه قائلاً : " لماذا لم أفعل هذا من قبل ؟ " بدأ هاو يجري داخل المتاهة ، لكن بقوة و رشاقة أكبر مما مضى ، ولم يمض وقت طويل حتى عثر على محطة الجبن " د " ، وشعر بالسعادة وهو يلحظ قطع جبن جديدة قد وضعت بجانب المدخل . ولم يكن قد رأى قط في حياته أصناف الجبن تلك ، لكنها بدت له رائعة . تذوقها ، فوجد طعماً طيباً للغاية ، وتناول هاو معظم قطع الجبن الموجودة ، ووضع بعضاً منها في جيبه كي يتناولها فيما بعد ، أو ليتقاسمها مع هيم ، وبدأ يستعيد قوته . ولكن عندما دلف هاو إلى داخل المحطة وجدها خاوية ، فقد سبقه إليها شخص ما ، لم يترك سوى تلك القطع من الجبن الجديد . وأدرك أنه لو كان قد عجل الخطى ، لوجد كمية كبيرة من الجبن هنا . وقرر هاو أن يعود أدراجه كي يرى إذا ما كان هيم على استعداد للانضمام إليه . وبينما هو يقتل آثار العودة ، توقف وكتب على الحائط :

كلما أسرعت بالتخلص من الجبن القديم ، عثرت على الجبن الجديد

وبعد فترة نجح هاو في العودة إلى محطة الجبن " ج " ووجد عندما هيم ، وعرض على هيم

تناول بعض قطع الجبن الجديدة ، لكن الأخير

رفض العرض . وشكر هيم صديقه على هذه

اللغة الجميلة ، وقال له : " لا اعتقد أنني

سأستمتع بالجبن الجديد ، فأنا لست معتاداً

عليه ، كل ما أريده هو جبني المفضل ، ولن

أغير أبداً حتى أحصل على ما أريد " . هز هاو رأسه وهو يشعر بخيبة الأمل ، وجعل يؤخر

رجلا ويقدم الأخرى ، معاوداً الانطلاق بمفرده من جديد ، ومع وصوله إلى أبعد نقطة كان قد

وصل إليها في المتاهة ، بدأ يشعر بالحنين إلى صديقه ، لكنه أدرك أنه بصدد اكتشاف شيء ما

فحتى قبل أن يعثر على ما كان يعتقد أنه كمية هائلة من الجبن الجديد أدرك أنه لم يكن يشعر

بالسعادة لمجرد عثوره على الجبن . لقد كان سعيداً لأنه لم يصبح أسيراً لخوفه بعد الآن ، وبدأ

يستمتع بما يفعل . و شعر بالحياة تدب في أوصاله من جديد . لقد وجد الآن أن المسألة

أصبحت مسألة وقت قبل أن يصل إلى ضالته المنشودة بالفعل . وابتسم حين أدرك أنه : من

الأسلم أن تبحث في المتاهة ، من أن تبقى دون جبن . كما أدرك أن ما تخشاه لن يكون بنفس

القتامة التي يصورها لك عقلك ، وأن الخوف الذي تتركه يسيطر على عقلك هو أخطر بكثير

من الوضع القائم بالفعل . لقد كان هاو متخوفاً لدرجة كبيرة من أن لا يعثر على الجبن الجديد

لدرجة أنه لم يرغب في الاستمرار في البحث عنه ، لكن ما إن عاود رحلته مجدداً ، عثر على

لا تحلم أحلاماً صغيرة ، فإنها  
ليست لها قوة لدفع الأشخاص

" جوتا "





كثير من حالات الفشل في الحياة  
كانت لأشخاص لم يدركوا كم  
كانوا قريبين من النجاح عندما  
أقدموا على الإستسلام

" توماس اديسون "

قطع من الجبن في الممرات تكفيه لمواصلة  
المسير . الآن بدأ يتطلع إلى العثور على  
المزيد و المزيد ، وأصبح مجرد التطلع إلى  
ما هو آتٍ أمراً ممتعاً في حد ذاته .  
واستجمع هـو قواه وقرر مواصلة المسير  
في الأجزاء الجديدة من المتاهة وبدأ يجد  
بعض قطع الجبن المتناثرة هنا و هناك ،

فعلت إليه بعض طاقته وثقته بنفسه . وعندما فكر في الطريق الذي جاء منه شعر بسعادة ؛  
لأنه كتب على الحائط في أماكن كثيرة ، فقد أيقن أن تلك العبارات ستكون دليلاً له أثناء سيره  
في المتاهة وتمنى هـو لو أن يقرأ هـيم كتابته على الحوائط كي يعرف طريقه هو الآخر .  
واستمر يقطع دروب المتاهة بقوة وسرعة أكبر مما مضى ، ولم يمض وقت طويل حتى حدث  
ما كان يتمناه . وفي الوقت الذي شعر فيه هـو بأنه سيقفل بهذه المتاهة إلى الأبد عثر على  
محطة الجبن " ن " . وحينما دلف إلى داخلها ، لم يصدق ما رآه عيناه : جبال عالية هنا و  
هناك من الجبن الذي لم يره في حياته قط ، ولم يستطع التعرف على كل الأنواع الموجودة  
أمامه ، حيث إن بعضها كان جديداً عليه تماماً . ثم تساءل هـو للحظات عما إذا كان ما يراه  
حقيقة أم من نسج الخيال ، إلى أن وقعت عيناه على صديقيه سنيف و سكوري . رحب سنيف  
به بإيماءة من رأسه ، أما سكوري فقد لوح له بكفه ، وظهر من معدتيهما الممتلئتين أنهما  
سبقاه إلى المكان بفترة ليست بقصيرة . ألقى هـو التحية عليهما ، ثم سارع إلى تناول قضبات  
من أنواع الجبن المفضلة لديه ، ثم خلع عنه حذاءه ورداء التريض ووضعهما بالقرب منه حتى  
إذا احتاجهما مرة أخرى تناولهما سريعاً ثم تقص على الجبن الجديد ، وحينما أخذ كفايته ،  
تناول قطعة من الجبن الطازج في يده و صاح : " مرحباً بالتغيير ! " .

وبينما أخذ يستمتع بمذاق الجبن الجديد ، استرجع ما مر به من أحداث وما تعلمه خلاله وأدرك  
أنه عندما كان خائفاً من التغيير ، فقد كان متمسكاً في الواقع بوهـم الجبن القديم ، والذي لم يعد  
موجوداً . ثم ضحك وأدرك أنه لم يكن ليتغير لولا أن بدأ يسخر من نفسه ومما كان يرتكبه من  
أخطاء ، واكتشف أن أسرع طريقة للتغيير هي أن يضحك الإنسان من حماقته ، وساعتها  
سوف يواصل المسير . وأدرك هـو أنه تعلم شيئاً مفيداً من صديقيه الفارين ، سنيف و سكوري



في أمر التنقل إلى موضع آخر ، فقد كاتا يعيشا حياتهما ببساطة . لم يحاولا المبالغة في تحليل وتعقيد الأمور ، وعندما تغير الموقع ، وتحرك الجبن ، غيرا من أنفسهما و تحركا مع الجبن .



**أكبر خطر يتهددنا ليس أن نتوق  
الى الكبير ونطمع بالكثير فلا  
نحققه ، بل أن نرضى بالضئيل  
ونقبل بالقليل ونحققه .**

" مايكل انجلو "

استخدم هاو عقله كي يخطط مستقبله ،  
لقد أدرك أن باستطاعة الإنسان أن يتعلم  
كيف يتعامل مع التغيير : كيف يأخذ الأمور  
ببساطة ، كيف يكون مرناً ، وكيف يكون  
سريع التصرف . وتعلم ألا يبالغ في تعقيد  
الأمور و أن يلاحظ التغيرات البسيطة ،  
لكي يكون مستعداً للتغيير الجذري ، الذي

قد يحدث في المستقبل. وبينما كان يتذكر الدروس المستفادة ، فكر في صديقه هيم ، وتساءل عما إذا كان هيم قد قرأ شيئاً من عباراته التي كتبها على الحائط عند محطة الجبن ج أو في باقي المتاهة . فكر هاو في العودة مجدداً إلى محطة الجبن ج ؛ ليرى ما إذا كان باستطاعته العثور على هيم ، وهو يفترض أنه يستطيع العودة إلى النقطة التي كان فيها ، وفكر في أنه إذا عثر على هيم ، فسيمكنه عندئذ أن يريه كيف يخرج من مأزقه ، ولكنه أدرك أنه قد حاول بالفعل أن يجبر صديقه على التغيير. وكان على هيم أن يجد طريقه بمفرده ، متغلباً على أوجاعه ومتجاوزاً مخاوفه ، ولا يمكن لشخص آخر أن يؤدي له ذلك بالنيابة عنه ، أو أن يقتعه بذلك ما لم يكن الاقتناع داخلياً . كان يتعين على هيم أن يشعر بمزايا التغيير نفسه .

وعلم هاو أنه قد ترك خلفه أثراً لهيم كي يتعقبه ، وأنه يستطيع بمفرده أن يجد طريقه ، فقط إذا قرأ العبارات التي كتبها هاو بخط يده على الجدران . ثم بدأهاو في كتابة ملخص للدروس التي استفادها من رحلته على أكبر حوائط محطة الجبن ( ن ) ، ثم وضع كل تلك الومضات داخل رسمة لقطعة جبن كبيرة ، وابتسم وهو ينظر إلى ما كتبه :

( التغيير يحدث ) ( قطع الجبن تتحرك باستمرار ) ( توقع التغيير )

( استعد عندما يتحرك الجبن ) ( تكيف مع التغيير بسرعة )

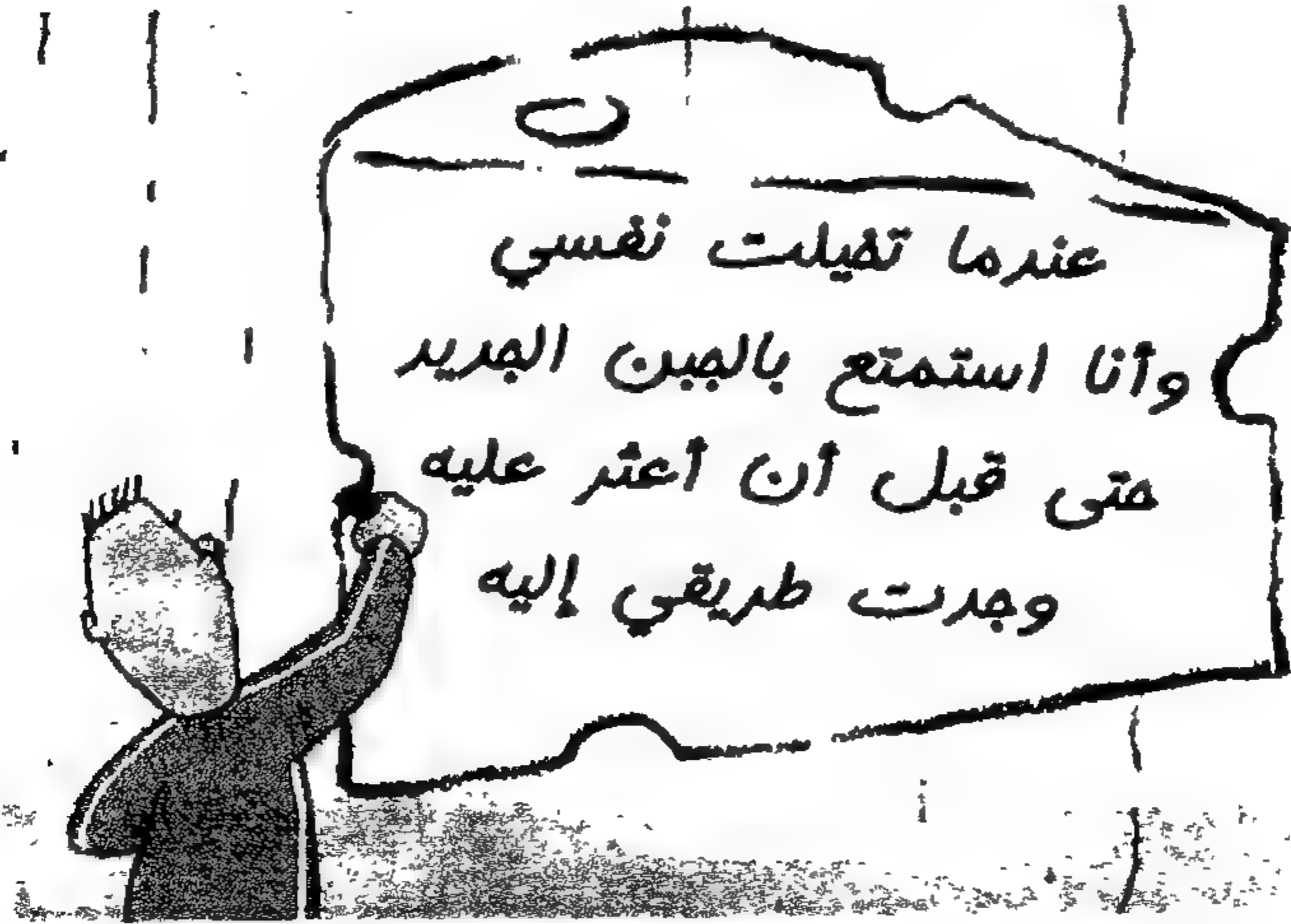
( اشتم رائحة الجبن كثيراً كي تعرف متى يصيبها العطب )

( استمتع بالتغيير ) ( كن مستعداً كي تتغير بسرعة واستمتع بالتغير من جديد )

( كلما أسرعت بالتخلص من الجبن القديم ، استطعت أن تستمتع بالجبن الجديد )

### ( تذوق طعم المغامرة واستمتع بمذاق الجبن الجديد )

أيقن هاو أنه من السهل أن يعود إلى ما كان عليه لو أفرط في الراحة ، فقام كل يوم بتفقد الجبن في محطة الجبن " ن " ؛ كي يطمئن إلى مخزون الجبن فيها ، وكان على استعداد ليفعل أي شيء كي لايفاجأ بأي تغيير لم يضعه في الحسبان . وعلى الرغم من أن لديه مخزوناً كبيراً من الجبن ، أصر هاو على أن يخرج ليتجول في المتاهة كي يكون على علم بما يحدث من حوله ، فقد أدرك أنه من الأسلم له أن يبقى على علم بالواقع من حوله ، بدلاً من أن يعزل نفسه في صومعته المريحة . ثم أنصت هاو إلى صوت ، ظن أنه صوت حركة بالخارج ، وحينما أخذ الصوت يعلو تدريجياً ، أيقن أن شخصاً ما كان يقترب منه . هل كان هيم ؟ هل كان يوشك على أن يظهر من بين أحد الأركان ؟ دعا هاو و تمنى - كما فعل كثيراً من قبل - أن يتمكن صديقه في النهاية من أن ... يتحرك مع الجبن و يستمتع بذلك !



والآن بعد أن قرأت القصة ترى عزيزى من هى الشخصية الأقرب لك فى هذه الشخصيات ؟ قد يرى البعض فى نفسه " سنيف " أو " سكورى " ويرى البعض أن " هاو " أو " هيم " هو الشخصية الأقرب إليه . ولكن من المؤكد أنك رأيت فى واقع الحياة كل شخصيات القصة فهى موجودة فى كل مكان . ولن تحتاج القصة الى تعليق كثير برغم ما امتلأت به الكتب من شرح للقصة ومعانيها ، ولكننى سوف أترك لك فرصة للتأمل أو للتحليل أو لإستخدام القصة فى التغيير .

## منطقة الراحة

ينزع الإنسان إلى الراحة بعد التعب كما يحل ليل المساء الهادئ بعد وهج النهار في يوم قاتظ . ولكن التغيير يضرب النظام الذي أرتاح الفرد إليه برغم كل مساوئه . فكل التغيرات الكبرى تشتمل على خسارة ضمنية لشيء ما ، فنبتعد حينئذ عن منطقة أرتياحنا كثيراً ، ويصبح الأطمئنان والثقة مجرد ذكرى من الماضي ، وعندما لا نعظم ما يمكن أن يحدث نشعر بالقلق والترقب تجاه المستقبل ، ويذهب شعورنا بالأمان أدراج الرياح . ويكون الخوف كامناً في قلب الشعور بالخسارة . وهذا ما يصعب جداً التعامل مع التغيير ، فالناس يشعرون بالخوف عندما يذهب الأمان . ويعارض الناس التغيير حتى ولو كان في مصلحتهم . ذلك أنهم يخشون ذلك التغيير القصير المدى وما قد يفرضه هذا التغيير على الراحة التي اعتادوا عليها .

يقول الكاتب الفرنسي " أنيس نين "

" تفضل الزهرة الصغيرة البقاء في برعمها خوفاً من المخاطرة بالتفتح والانتقال إلى عالم أرحب ، فهي لا تدرك أن البقاء في تويج البرعم ينطوي على مخاطرة أكبر " الزهرة الصغيرة عديمة الخبرة لا تعرف أن تحليها بالشجاعة ، وأتخاذها لقرار تغيير نمط حياتها - رغم خطورته - سيبرز جمالها ويضفي على عالمها رونقاً مختلفاً ، ولا يختلف الأمر كثيراً بالنسبة لك فإن أستمست للأمر الواقع وتمسكت برتابة حياتك خوفاً من التغيير ، فستكون النتيجة أسوأ بكثير مما لو غيرت حياتك وأستثمرت نقاط قوتك من غير خوف مما سيعترض طريقك من مخاطر أو عقبات أو آراء سلبية تحاول تثبيط عزيمتك . إتخذ القرار، وستكون المحصلة نجاحاً باهراً لك ولأبنائك وموظفيك وتلاميذك وإدارتك ومنظمتك ومجتمعك . وربما يكون أهم ما في الموضوع أنك ستعيش حياة سعيدة ، لأنك ستحب حياتك بعد أن وضعت مواهبك في خدمتك ، وهناك مقولة مشهورة تقول : " من يحب عمله لا يعمل أبداً "

شبكة زكريا

يقال أن عرافة كانت تقرأ كف شاب، فقالت له : أرى من كفك أن خط الفقر سيستمر في السيطرة على حياتك حتى تصل إلى سن الخمسين. فقال لها الرجل : " ثم ماذا بعد ذلك ؟ فقالت له : " ماذا تريد بعد ذلك ؟ ستعتاد على الفقر بالطبع .. مغزى هذه القصة أن الإنسان إن لم يرغب في التغيير فإنه سيستمر على ما هو عليه دون أن يشعر بأن شيئاً ينقصه.





أخرج من منطقة الراحة. فلن تنضج مالم تكن مستعداً للإحساس بعدم الارتياح وأنت تجرب شيئاً جديداً ، و لن تكبر مالم تخطو بضع خطوات بعيداً عن منطقة راحتك .

أن التغيير لم يعد ذلك العدو الذى يجب أن نتنصر عليه ، بل أنه الحليف الوحيد لكل من يرغب النجاح فى الغد . ولا يمكنك أن تحالف التغيير اذا عشت طوال حياتك داخل صندوق عاداتك المريحة . وعلى الرغم من ذلك فإن التغيير ليس سهلاً ، أنه لا يتحقق بجيوش جرارة ولا بخطب جياشة ، أنه يتحقق فقط حين نقلب عيوننا نحو دواخلنا لنرى .. من نحن ؟ أين نقف ؟ وماذا نريد ؟

و يحتاج كل إنسان إلى رحلة ذهنية وفكرية داخل ذاته، ليعيد من خلالها النظر فى مسار حياته. يقول جورج برناردشو : " أنها المتعة الحقيقية للحياة أن تشعر أنك قوة جبارة و تفعل شىء ما ، بدلاً من إحساسك بالمرض والحزن والشكوى الدائمة من أن العالم لن يكرس نفسه ليجعلك سعيداً . فلنا مع رأى القائل بأن حياتى تنتمى إلى مجتمع كامل ، وفرصتى هى أن أستغل فترة حياتى لأفعل ما أستطيع فعله . فلنا أرغب فى تحقيق أعظم وأكبر الأهداف طوال حياتى. فكلما عملت بجد أكثر ، كلما كان لفترة حياتى معنى وحفقت بالإنجازات . فلنا أبتهج للحياة التى ليست سوى مجرد شمعة قصيرة العمر ، لكنها كالبطارية الرائعة المضيئة والتى أحملها لفترة ، وأريد أن أجعلها مشتعلة قدر إمكاني قبل أن أسلمها بدورى لأجيال المستقبل. "

## الوصايا المضادة للنجاح:

إليك عدد من الوصايا التى كثيراً ما نخطب بها أنفسنا كي نكتفى بالفشل ونبقى دون تغيير:



لا تنتظر فقد ترى.....لاتفكر فقد تفهم  
لا تتخذ قراراً فقد تخطىء.... لا تتحرك فقد تعثر  
لا تحيا فقد تموت..... لا تتغير فقد تنضج  
لا تأمل فقد تحاول..... لا تحاول فقد تنجح

اكتشف هذه الوصايا بداخلك وداخل أتباعك وحاول أن تعكسها بكل ما أوتيت من قوة . وأعلم أنه لا يمكنك أن تصبح كل ما تأمل فى أن تكونه بالبقاء على ما كنت عليه دائماً .



إن البقاء في الحالة العادية ورفض التغيير رغم التغيير الدائم والسريع الذي يشهده العالم هو بمثابة اختيار لحالة من الموت البطيء. و القائد لن يتمكن من أحداث تغيير إيجابي وجذري وجوهري في علاقاته ومنظمته وفريقه ما لم يبادر أولاً إلى تغيير ذاته . ولكن معظم الناس يحاولون تغيير العالم الخارجي لتحسين مستوى معيشتهم. وياله من جهد ضائع ، فلو ركز هؤلاء على تغيير ما بداخلهم لتحسن العالم تلقائياً.



عندما كنت صغيراً وحرّاً ولم يكن لخيالي حدود ، حلمت بتغيير العالم ، وعندما تقدم بي العمر وأصبحت أكثر حكمة ، أدركت أن العالم لن يتغير، فقررت أن أضع حداً لخيالي وأن أغير فقط بلدي. إلا أن هذا أيضاً بدا غير قابل للتغيير، وبينما أدخل في سنوات خريف العمر، وفي محاولة يائسة أخرى ، سعت لتغيير أسرتي فقط ، أولئك الأقرب إلي، ولكن للأسف لم يكونوا مستعدين لذلك. والآن وأنا أرقد على فراش الموت وأدرك ها هنا (ربما للمرة الأولى) بأنني لو كنت فقط أغير من نفسي أولاً ، فربما بالمثل كنت أثرت في أسرتي وبتشجيعهم ومساندتهم ربما كنت قد جعلت من بلدي مكاناً أفضل ، ومن يدرى فربما كنت قد غيرت العالم.

" رجل دين "

المشكلة أن ظروف العالم المعاصر تربط الشخص إلى عجلة دائرة من التنفيذ داخل نظام ثابت ، فتسلبه لحظات الخيال التي تمكنه من تصور نفسه وهو ينجح أو حتى يفكر في أن يضع لنفسه هدفاً يريد تحقيقه . وهكذا يمضي أكثر الناس حياتهم في قوالب ينتجها الآخرون. فهذا يكتفي بأن يكون موظفاً وذلك لا يأمل في أن يصبح أكثر من عامل. ويندر أن تجد من يرتقى بطموحه وأفكاره فوق هذه الأنوار المحددة سلفاً .



إلا أن الذهن البشرى يمكن أن يتغير، بل أنه الشيء الوحيد الذى يتغير. وبتغيره تتغير حياة صاحبه ، وبدون أن يتغير لا يحدث تغيير. وعلى صاحبه أن يؤمن بأن:-  
التغيير ممكن وليس مستحيلاً.

التغيير شخصى ويبدأ من الذات وليس من الخارج.  
التغيير مفيد ولا يتحتم أن يكون مؤلماً.

"بیت ویران برآورد"

إننا لا نتوقف عن اللعب بسبب الشيخوخة ،  
نحن نصاب بالشيخوخة لأننا نتوقف عن اللعب.

" جورج برناردشو "

إن التغيير الحقيقى  
يبدأ من طموح لا  
يحتمل الإرجاء ويجب  
أن يكون الطموح  
واضحاً ومشروعاً

ومقبولاً فهو يبدأ من الداخل ليمتد إلى الخارج ، فيفعل بجسدك وعالمك ما تفعله الدفة بالقارب فى النهر. فإذا أردت أن تنتقل إلى المستوى التالى من النجاح ، فلا تحاول أن تغير أفعالك أو عاداتك أو تصرفاتك أو حتى مظهرك وكلماتك بل غير تفكيرك ، وسيأتى الباقي تبعاً.  
فعل الإنسان لا يفرق بين الحقيقة والوهم ، فهو يتصرف بناء على ما يغذيه به من أفكار. فغذ عقلك بالأفكار الذكية وغذ روحك بالأخلاق الحميدة.

فى الواقع ان تغيير التفكير هو الذى يؤدى إلى تغيير النتائج ، حيث لا يمكن للإنسان أن يحقق ما يعجز عن تصور نفسه وهو يحققه . وهذه هى حقيقة الوجود ،  
أن توجد يعنى أن تتغير، وأن تتغير يعنى أن تنضج وأن تنضج يعنى أن تعيد إكتشاف نفسك مرة تلو الأخرى وباستمرار.

أن الرغبة فى التغيير هى الدافع الحقيقى لانتقال الإنسان من العصر الحجرى وعصور الظلام إلى عصور النهضة والحضارات الراقية. فلا يوجد شيء ثابت ومتغير فى نفس الوقت ، إلا التغيير نفسه لذلك فإنه أما أن تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب.

ولعلنا ندرك بوضوح جميعاً مايشهده العالم هذه الأيام من التغيرات والتحولات السريعة ، مما يحدونا للبحث عن نموذج جديد للقدرات البشرية التى يمكنها من تلبية احتياجات هذه الحقبة الجديدة من الوجود الإنسانى.

## عصر المشاعر والأنفعالات:

لم نعد نحيا بنفس الطريقة التي اعتدناها. صرنا نعيش فيما يسمى الإصدار الثاني أو العالم الثاني عالم الرقميات وفيه نتعامل مع نسخة جديدة من العالم.



أحرص طوال حياتك على  
أن تتعلم كيف تعيش ؟

"سينيكا"

و يوشك أيضاً عصر المعلومات على الانتهاء ليحل محله " عصر المشاعر والأنفعالات " لينقلنا من اقتصاد مبنى على حسابات منطقية وحسابية إلى آخر قائم على مهارتنا الإبداعية وقدراتنا الوجدانية.

أنقضى عصر التفكير العقلاني وأعمال المنطق الذي نتج عنه " عصر المعلومات " وبدأ عصر الأحاسيس والمشاعر الذي تحكمه براعة الفنان وأنفعال الإنسان وسخونة الوجدان.

ومع هذا التغيير لم يعد المستقبل ملكاً لمن يفكرون بمنطق الحاسب الآلى ، " مثل معظم أطفال هذا الجيل " بل لنوعية مختلفة من البشر تتمتع بعقلية غير اعتيادية.

فلكى يتسنى لنا النجاح فى العصر الجديد القادم فلا بد أن نستكمل قدراتنا التكنولوجية والتحليلية بأخرى من الأحاسيس والعواطف الرقيقة.

فهل ترغب فى تحقيق ذلك النجاح والمضى قدماً نحو ربط قواك العقلانية بقواك العاطفية ؟ أذن عليك بإتجاز ما لا يستطيعه الآخرون. عليك بعمل ما لا يستطيع الحاسب الآلى عمله. عليك بعمل لا يتعلق بالماديات ويتجاوز الرغبات الرخيصة التى يمتلىء بها عصرنا .

هذا هو الاكتشاف الذى عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً . فبعد رحلات مضنية عبر نظريات وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وهندسة العمليات والأنتاج اللحظى والتحسين المستمر ، لم يجدوا بداً من العودة إلى المبدأ الأول ، وهم البشر أنفسهم فانت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات لكك لا تستطيع امتلاك قلوبهم .

العمليات لا تفكر ولا تتعلم ، أما البشر فهم الذين من يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون . لذا كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد . من هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوكيات أو هندسة العلاقات . ورغم هذه العودة مازالت الممارسات والمفاهيم الإدارية فيما يتعلق بهذا الأمر غامضة فى أذهان الكثيرين .





## معوقات التغيير



كما ذكرنا سابقاً ينزع كل منا الى منطقة الأمان أو منطقة الراحة التي قد تمنعنا أحيانا من تصور أنفسنا في وضع جديد لم نكن معتادين عليه من قبل .

هل تتذكر مرة كنت فيها تريد عمل شيء معين ، ولكنك قلت لنفسك " لا.. أنا لا أستطيع عمل ذلك " وأقنعت نفسك أن تترك هذا الحلم ..... مالذي يمنعك أو يمنعني أو يمنع أى شخص من تحقيق الأحلام الذاتية ؟ والإجابة في كلمتين ( منطقة الأمان )

وهي عبارة عن الأشياء التي مارسناها لمدة كافية ولمرات عديدة ونشعر بالراحة والأمان عندما نكررها مرة أخرى ، ولو كان عندنا فكرة أو حلم يخرجنا من منطقة الأمان سنشعر بالقلق وعدم الراحة ، وسنبحث عن الأسباب التي تجعلنا نتفادى عمل الشيء الجديد " تفادياً للقلق وعدم الراحة الداخليين " .

ان معوقات التغيير معظمها معوقات نفسية ، و سواء كانت تلك المعوقات تكمن في طريقة تفكير الأشخاص أو في أساليب التعامل الإدارية العتيقة التي ابتدعناها في العصور السابقة والتي لن تنجح بالطبع الآن ، أو في بعض النماذج الأنسانية التي قد تعوق عملية التغيير ، إلا أنه يجب علينا تفهمها قبل بداية رحلتنا لقيادة التغيير حتى نستطيع مواجهتها في مراحل التغيير المختلفة .

## لعنة المعرفة و" الجهل المكتسب " :

أنت تتعلم منذ يوم مولدك. وهكذا تكتسب مفرداتك اللغوية التي تشكل أفكارك الذهنية، وعاداتك الشخصية وتؤسس ثقافتك. فكلما طال عمرك زاد علمك، حتى تزداد حمولتك الذهنية التي تترسخ في عقلك، والتي تتكون من كافة تصوراتك وتحيزاتك المسبقة.

صحيح أن هذه الحمولة الذهنية ضرورية ولها كثير من الآثار الإيجابية في حياتك ، إلا أن لها أيضاً آثارها الضارة والسلبية . فهي تحتل مساحة هائلة من ذهنك وتمنعك من أن تستبدلها برؤى مبتكرة ومختلفة ، وقد تقيد حريتك في فهم المعلومات الجديدة والمستقبلية . وبهذا تصبح حمولتك الذهنية بمثابة حائط صد لأهم الأفكار التي تتعلق بالتغيير والمستقبل.



في القرن الحادى والعشرين، ليس  
الأميون هم الذين لا يستطيعون القراءة  
والكتابة، وإنما هم الذين لا يستطيعون  
التعلم والتكيف، ثم التخلي عما تعلموه  
قديماً، وإعادة تعلم ما هو جديد.  
" الفين توفلر "

و عندما تتراكم لدى الإنسان كميات هائلة من المعلومات التي تتعلق بالحاضر وتوقه عن رؤية المستقبل فإننا نطلق على هذه الظاهرة مصطلح " الجهل المكتسب " ، والجهل هنا لا يأتي بشكل طبيعي أو تلقائي وإنما

يكتسب كما يكتسب العلم . ويعتبر ذلك من أخطر معوقات التغيير التي تصيب في العادة الخبراء في المجالات المختلفة . حيث يقتصر تفكير أغلب الخبراء على الوضع الراهن دون النظر الى المستقبل . فهم يفكرون تبعاً لثقل الجهل المكتسب لديهم ، فلا يراجعون فرضياتهم أو يعدلون وجهات نظرهم . فينظرون لمشكلات الغد بعيون اليوم ، وهذا من أخطر مزالق التفكير . في الواقع أنه لأحد بمأمن من "الجهل المكتسب" عدا نوعين من الكائنات العاقلة : الأطفال والغرباء القادمون من كوكب آخر.

فإذا أردت أن تسير في ركاب التقدم المتسارع في هذا العصر فلا بد أن تتخلص من ركام الجهل المكتسب الذي يثقل ذهنك ويحجب عنك رؤية التغيير ، وتحاول أن تنظر إلى الأمور كما لو كنت تراها للمرة الأولى مثلما يراها الأطفال والغرباء القادمون من كوكب آخر.  
أن تحرير الذهن والتفكير بطريقة ابتكارية هو كل ما يتطلبه النجاح في المستقبل.

## لا تكن مثله الفيل :

يتم تدريب الفيل الوليد عند ولادته على أن يتقيد بمساحة حركة صغيرة للغاية . فيقوم المدرب بربط ساق الفيل بحبل مربوط الى وتد مغروس بعمق في الأرض . هذا يحبس الفيل الصغير داخل مساحة يحددها طول الحبل " منطقة ارتياح الفيل " . وعلى الرغم من أن الفيل الصغير سيحاول في البداية قطع الحبل ، فإن الحبل يكون أكثر قوة من أن يتمكن من ذلك ، لذا فإن الفيل يعلم أنه لا يستطيع قطع الحبل . ويعلم أن عليه البقاء دائماً في المساحة التي يحددها طول الحبل .

وعندما يكبر الفيل ليصبح عملاقاً وزنه خمسة أطنان يستطيع بكل سهولة قطع نفس الحبل ،

ولكنه لا يحاول حتى قطعه لأنه تعلم عندما كان صغيراً أنه لا يستطيع قطع الحبل . وبهذه الطريقة يمكن تقييد أكبر أفيال العالم بأكثر أحجام الحبال ضعفاً . ربما كان هذا يعبر عنك أنت أيضاً ، فلعلك لازلت محبوس داخل منطقة ارتياح بواسطة شيء في مثل ضعف وتفاهة الحبل الصغير الذي يسيطر على

التغيير هو قانون الحياة وهؤلاء  
الذين لا ينظرون إلا الى الماضي  
أو الحاضر من المؤكد أنهم  
سيخسرون المستقبل .

" جون كنيدي "

الفيل ، إلا ان الحبل الخاص بك مصنوع من المعتقدات المقيدة والصور التي تلقيتها واستوعبتها وخرستها بداخلك من أنواع المعرفة والخبرة . انه " الجهل المكتسب " اننا عندما نتشبث ونتمسك بالراحة والأمان ، فأنا نفقد معاً بمعنى آخر فأنا عندما نحرص على الراحة ونخاف من المغامرة وبذل الجهد فأنا نصل تماماً إلى عكس النتيجة التي نريد تحقيقها. فبذل الجهد والعطاء هو الذي يحقق لنا الراحة في المرحلة التالية ، أما طلب الراحة فإنه يؤدي إلى متاعب دائمة .

لذا فإننا عندما نخطيء في تأمل أفعالنا ومراجعة قراراتنا فأنا نخطيء أيضاً في الفعل نفسه . بمعنى أن الأعمال التي لا تتم مراجعتها وإعادة النظر فيها في الوقت المناسب هي أفعال قد تكون خاطئة. أي أن التفكير يجب دائماً أن يسبق ويتزامن مع ، ويتبع التنفيذ.

## الاستجابة السلبية :

عندما يواجه الناس تغيرات كبيرة في الطريقة التي يعيشون ويعملون بها ، فإن رد الفعل يمكن أن يكون سلبياً وسيئاً ، فما كان ثابتاً مستقراً في العمل تم استبداله الآن بالحيرة ، والأرتباك ، والغموض ، وعدم اليقين... وعادة ما

تكون تلك الاستجابة رد فعل دفاعياً طبيعياً لا يتم القيام به عن عمد .

فمثلاً قد تجد أنك تتسحب إلى عالمك الخاص وتلتزم الحذر فيما تقوله ولمن تقوله .. ، أو تلعب دور شخص يعيش

**الشجاعة هي مقاومة الخوف ،  
والسيطرة عليه ، وليست إنعدام  
الخوف**

" مارك توين "

في الماضي وتقول لنفسك وللآخرين : " كانت الأمور أفضل في الأيام الماضية حيث ... " أو ترفض اتخاذ أي قرار إلا بعد أن تتأكد من أن المعلومات مكتملة وصحيحة تماماً ، أو تبالغ في نشاطك بطريقة عصبية ، أو تشعر بالعجز فتقول : " ليس هناك ما يمكنني القيام به تجاه هذا " ولعلنا نجد أنه من الملاحظ أحياناً أن أكثر أعضاء الفريق مقاومة للتغيير يكونون هم الناجحون فعلاً قبل التغيير فهم يريدون المحافظة على ماحققوه من نجاح مع بقاء الأحوال على ماكانت عليه . وهذا مايجعل من الاستجابة السلبية للتغيير لبعض الأفراد المتميزين فيما قبل شيئاً منطقياً يجب علينا توقعه وأخذه في الاعتبار ، مع عدم المغالاة في الحكم على الراضين للتغيير أو التعامل معهم على أنهم غير قادرين على اجتياز تلك المرحلة ، بل على العكس يجب علينا بذل المزيد من الجهد معهم قبل أن نجزم بذلك .

يتضح لنا من ذلك أن طريقة الاستجابة للمعلومات تعتبر أهم من المعلومات ذاتها . فقد وجدنا أن خوف الناس من التغيير كثيراً ما يدفعهم إلى رفض وأنكار المعلومات المتعلقة به. ولكي نشجعهم على رؤية الإمكانيات الحقيقية الكامنة في التغيير ، يجب علينا أولاً إزالة مخاوفهم وأستبعاد تحيزاتهم الشخصية ضد التغيير.

لذا لاتجعل من السلبية شماعتك الدائمة. ولاتلق بكل لائمة على سلبية الآخرين ، وتذكر أننا عندما توجه أصبع الاتهام إلى الآخرين، فإن أصابعنا الأربعة الأخرى تتجه نحونا ، قد نكون نحن أيضاً سلبيين. ومن العدل أن نزيل كل المعوقات من طريق الآخرين قبل أن نتهمهم بالتقصير . مكنهم قبل أن تصرخ في وجوههم وساعدهم قبل أن تطلب المساعدة منهم.



## التبرير يعطل التغيير :

إن ظاهرة التبرير التى ينتهجها البشر عند مواجهة المشكلات هى السبب الرئيسى فى التخلف الذى يعوق الإنسان عن تغيير ذاته وتطويرها . ولقد اخترع فن التبرير أبونا " آدم " أبو البشرية حينما واجهه الله بخطيئته الأولى ، فلقد رد مبرراً بأن حواء هى السبب فيها ، بل وقد تمالى فى ذلك ليحمل الله ذاته مسئولية تلك الخطية حين استطرد معللاً بأن الله هو الذى أحضر له تلك المرأة . وسرعان ما التقطت أمنا حواء هذا الأسلوب سريعاً من أبينا آدم مبررة فعلتها بأن الحية هى السبب ، وهكذا إنتقلت تلك العادة إلينا ، فكل انسان يُحمل اسباب فشله لإنسان أو لشئ آخر مبرراً ذاته ، فهو يرفض الإعتراف بأنه مخطئ حتى لا يتحمل مسئوليات ذلك .

ويعتبر التغيير هو مسئولية الانسان الأولى تجاه نفسه حينما يكتشف أنه يسير فى الإتجاه الخاطئ ، ولكن المشكلة الأكبر تكمن فى عقل الإنسان عندما يبدأ فى تبرير فشله لنفسه هو شخصياً حتى يجد راحة نفسية سريعة بدلاً من التغيير الذى يبدو له مؤلماً و مكلفاً فى أغلب الأحيان .... فى واقع الأمر .. لقد تعلم معظمنا توجيه اللوم دائماً إلى شئ آخر خارج أنفسنا عن المناطق التى لا تعجبنا فى حياتنا .. أننا نلوم الآباء ، والرؤساء ، والأصدقاء ، ووسائل الإعلام ، وزملاء العمل ، والعملاء ، وشريك الحياة ، والطقس ، وحالة الاقتصاد ، وبرج الحظ ، وقلة المال وأى شخص أو أى شئ يمكننا تعليق اللوم عليه .. إننا لا نرغب أبداً فى النظر إلى موطن المشكلة الحقيقى " أنفسنا " ..

عزيمه زعيمه

هناك قصة جميلة تروى عن رجل خرج للتمشية فى احدى الليالى فمر على رجل آخر يبحث عن شئ ما تحت ضوء أحد المصابيح فى الشارع وهو جاث على ركبتيه . سأله المار عم يبحث عنه ، وأجابه بأنه يبحث عن مفتاحه المفقود . وعرض عليه المار المساعدة وجثا بدوره على ركبتيه وراح يساعده فى البحث عن المفتاح . وبعد ساعة كاملة من البحث المضنى بلا جدوى ، سأله قائلاً : " لقد بحثنا عنه فى كل مكان ولم نجده . هل أنت واثق من أنك فقدته هنا ؟ " . أجاب الرجل قائلاً : " كلا ، لقد فقدته فى المنزل ولكن الإضاءة أفضل هنا تحت ضوء المصباح " .

لقد حان الوقت لتكف عن البحث خارج ذاتك عن أجابات تفسر أسباب عدم تمكنك من صنع الحياة والنتائج التي تريدها.. لأنك أنت من تصنع جودة الحياة التي تعيشها وأنت من تصنع النتائج أيضاً أنت وليس أى شخص آخر.

عليك أن تتخلى عن جميع مبرراتك وتحمل المسؤولية بنسبة ١٠٠% عن حياتك ؛ فتحملك المسؤولية بنسبة أقل من تلك لن يجدى نفعا .

تسعة وتسعون بالمائة من مجموع الإخفاقات تأتي من أناس لديهم عادة تقديم الأعذار و المبررات

" جورج واشنطن كارفر "

## الشك و الغموض :

أن الغموض هو جزء من عملية التغيير ، وينبع الغموض من نقص المعلومات بشأن المستقبل، والإرشادات المبهمة ، وأختلاط الأنوار ، والمسئوليات المتداخلة ، والخطط المعقدة غير المكتملة ، والعواقب غير المتوقعة ، وعملية صنع القرار غير الواضحة .

والخبر الجيد هو أن الغموض أمر طبيعي وينبغي توقعه . وعلى القادة أن يدركوا أن الشك وعدم اليقين دائماً ما يصاحبان التغيير والتحديث . لذلك لا تسمح للغموض بأن يعوقك ، و أعلم أن هناك العديد من المناطق الرمادية غير الواضحة في أوقات التغيير ، تقدم للأمام وكن حاسماً عندما تستطيع ذلك.

أن الاستجابة الأكثر إيجابية للغموض هي " التقدم وسط التشوش " وهذا يتطلب براعة ، وإبداعاً ، وإحساساً قوياً بما هو منطقي وصحيح . ولعل اتخاذ القرارات بهذا الأسلوب قد يبدو ارتجالياً واعتماداً على الغريزة والحدس . إلا أن العديد من القادة يجدون تلك العملية منشطة ومنبهة وذلك في الوقت نفسه التي قد تبدو نفس العملية مثيرة للربح والفرح بالنسبة للآخرين . الفكرة هنا هي أن العمل لا بد وأن يستمر على الرغم من الغموض . وعلى القادة التعايش مع ذلك التشوش والغموض .

و أياً كان الموقف المتغير ، فإنه يبقى دائماً على قادة التغيير أن يقبلوا فرغم عبر المتاهة في نفس الوقت الذي يواصلون فيه تحقيق الأهداف الموضوعية .

إن احد الأخطاء الإدارية القاتلة التي قد يرتكبها المديرين في أوقات التغيير والتي من شأنها أن تزيد الأمور تعقيداً هي التعقيم وحجب المعلومات أو إخفاء الحقائق والتي قد تكون نتيجة سوء



الظن وعدم الثقة بأعضاء الفريق ، أو عدم الثقة في النفس أحياناً . ويحدث ذلك حينما لا نكون مستعدين لتوضيح الموقف ولا سيما في حالة نقص المعلومات بشأن المستقبل .

في الوقت نفسه فإن الأفراد تزداد لديهم الرغبة في معرفة ما يحيط بالعمل والمنظمة من ظروف ومتغيرات ، ولأن الإنسان عدو ما يجهل ، فإنه يعتبر كل الأمور الغامضة تهديداً له . كما أن حجب المعلومات عنهم يدفعهم إلى البحث عنها والحصول عليها من مصادر غير طبيعية إذ تضم كل منظمة متخصصين في

ترويج الشائعات وتسريب الأخبار نتيجة للتعظيم أو لنقص المعلومات . وكلما زاد التعظيم كلما زاد عدد المروجين.

سيظل الشك وعدم اليقين جزءاً دائماً من عملية تولى المسؤولية.

" هارولد جين "

## دلو الثقة:

على القائد مخاطبة فريق العمل بأمانة وافتتاح في كل صغيرة وكبيرة ولا استثناء . حيث أن بناء الثقة يشبه ملء وعاء من الماء نقطة .. نقطة ، وبالطبع فإن ملء الوعاء عن آخره لا يتم بين ليلة وضحاها فهو يحتاج إلى استمرار التقطيط والمحافظة على كل نقطة تضاف للوعاء . إلا أن أي إخلال بالتوازن، أو أي توقف عن طرح الثقة مهما كان مؤقتاً ، سوف يقلب الوعاء رأساً على عقب . وعليك أن تتخيل المرارة التي يخلفها إسكاب الماء بسبب حركة واحدة خاطئة ، بعد أن قضيت ربحاً من الزمن وأنت تجمععه.

ترى إلى أي مدى يراك تابعوك جديراً بالثقة ؟

يمكنك قياس ثقتهم من خلال مدى إنفتاحهم معك . هل يعرضون عليك آراءهم بصراحة ووضوح ، حتى الآراء السلبية منها ؟ هل ينقلون إليك الأخبار السيئة بنفس البساطة التي ينقلون بها الأخبار الطيبة ؟ هل يطلعونك دائماً على ما يحدث في مناطق مسئوليتهم ؟ إذا لم يكونوا يفعلون ذلك ، فربما هم لا يثقون بشخصيتك كثيراً .

لا تجعل الحقيقة ، ولا ترو أكاذيب بيضاء ، ولا تغش في الأرقام . كن صادقاً حتى عندما يؤلمك هذا . ولكي تنمي الموثوقية ، كن ذاتك الحقيقية مع جميع الناس . لا تكذب أو تمثل ، أو تتظاهر لتكون أي شيء أنت لست هو حقاً .

وتذكر أنه ليس مسئولية التابعين أن يثقوا بك . إنما مسئوليتك أنت أن تكسب ثقة تابعيك.

## البيروقراطية :

تعتبر البيروقراطية من ألد أعداء القيادة و التغيير حيث أنه من شأن أى نظام بيروقراطى أن يشوه أخلاق الحرية والمسئولية التى تميز ثقافة التغيير ، حيث يبدأ أعضاء الفريق فى العمل والتفكير كأنهم موظفون وليسوا قادة أو مسئولين.

وبالرغم مما يميز البيروقراطية من وضوح الإجراءات للعمل ووضوح المسئوليات إلا أنه أيضا من عيوبها تحديد الإجراءات بشكل لا يمكن تغييره أو تجاوزه ووجود الشكل الهرمي للتنظيم مما يعيق الإتصال المباشر بين أقسام التنظيم .. ، فيلتزم الفريق بالإجراءات كهدف لتحقيقها مع أنه من المفترض أن تكون الإجراءات وسيلة لا هدف ، لذا تجد التزمّت و الإتكال على الإجراءات دون منح الأفراد فرصة التفكير أو الإبداع.

## خصائص النظام البيروقراطي

١. تقسيم العمل على أساس وظيفي واضح، قائم على مبدأ التخصص وليس العلاقات.
٢. التدرج الهرمي، بتقسيم المنظمة إلى عدة مستويات.
٣. سيادة العلاقات الرسمية بين الأعضاء وتنحية الاجتماعية.
٤. وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة للعمل، دون النظر في العاملين.
٥. المكتب ليس ملكاً لصاحبه.

## سلبات النظام البيروقراطي

١. تحويل الموظف إلى الروتينية والنمطية حيث تصنع منه ضمن إطارها الميكانيكي فرداً مهملًا وبعيداً عن البحث .

٢. تجعل من الموظف البيروقراطي مقاوماً للتغيير حتى وإن كان التغيير وظيفياً ؛ لأنه أصبح متقناً لهذه المهارة حد التلقائية.

٣. تجاهلها لدور الفرد في التنظيم، ومعاملته كآلة.

٤. عدم أخذ البيروقراطية بالتنظيم غير الرسمي

٥. عدم امتلاك البيروقراطية الوسائل الكافية لحل الخلافات والنزاعات.

٦. غالباً ما يتحول النموذج البيروقراطي إلى مجتمع مغلق.







ولقد كانت القيادة المسيطرة فى الماضى صورة من البيروقراطية التى كانت تصلح لظروف محسوبة ومستقرة حينذاك . لكننا نعيش الآن فى عالم تغير فيه التكنولوجيا أساليبنا فى التفكير، وتتداخل فيه المصالح والتناقضات لتنتقلنا إلى عالم جديد .

فمن يريد أن ينافس فى عالم اليوم ، يجب أن يمارس قيادة تستطيع أن تخلق بنية اجتماعية ترتكز على ( رأسمال فكرى ) وتقود عملية الابتكار وتوظف الخبرات الإنسانية ، بأساليب مغايرة تماماً لأساليب القيادة البيروقراطية . فقد وقف السوط عاجزاً عن دفع الناس إلى الابتكار، ولن يعطينا العاملون ما لديهم إلا بالتمكين .

أطلق صوتك وساعد الآخرين على إطلاق أصواتهم ولا تقدم لفريقك إجابات جاهزة تخرجها من الثلاجة أو توصلها لمنظمتك مثل الوجبات السريعة ... ثم تصور حجم التوفير فى النفقات لأى منظمة تتخلص من البيروقراطية والإشراف المفرط وفرق العمل التى لا تفعل شيئاً أكثر من طرح الأسئلة وانتظار الأجابات .

"بمكة روبرت ( روبرت )"

يقول "ستيفن كوفى" فى كتابه بعنوان " العادة الثامنة " أكتشف صوتك وإلهم الآخرين ليكتشفوا أصواتهم . فقد أنتهى عهد نظريات العصا والجزرة . والمراوحة بينهما إلى غير رجعة . وأنتهى لعبة ( س.ج ) أو سؤال / جواب ، بل وأنتهى عهد الإصدار الاول أو العالم الاول.

ما لم تكن المنظمة فى عقول وقلوب موظفيها، فلن يكون لها وجود ، لا يمكن للهياكل التنظيمية أن تعبر بصدق عن طبيعة العلاقات داخل المنظمة . فهى تقيم الحواجز بين الناس وتعوق الاتصال وتستثير الغيرة والمقاومة .

## الرقابة الذاتية :

تلغى الرقابة الذاتية للفريق الحاجة الى وجود نظام إدارى هرمى أو بيروقراطى يصطف فيه أعضاء الفريق بعضهم فوق بعض طبقاً لمناصبهم ونطاق سلطاتهم . وتعتبر الرقابة الذاتية



البديل الأمثل للبيروقراطية والهرمية فهي توفر الرقابة الداخلية على العمل مما يسهل إنسيابه وإتضباطه في نفس الوقت . في حين تؤدي البيروقراطية في الغالب إلى رقابة خارجية تعيق العمل وتخلق روح المبادرة و الابتكار .

فلم يعد بوسع أية منظمة تعمل في ظروف المنافسة الضارية والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم أن تدع البيروقراطية تتحكم في نظامها الداخلي وتسيطر عليه . فلم يعد هناك مناص ولا بديل عن الرقابة الذاتية النابعة من أعضاء الفريق أنفسهم دون رقيب خارجي عليهم .

### عن الرقابة الذاتية

- لا تخطط الرقابة الذاتية بالرقابة الإجبارية . فالثانية تحطم الأولى دائماً وتحتل مكانها ، تماماً مثلما تطرد العملة الرديئة العملة الجيدة من السوق .
- ليست الرقابة الذاتية عملية لتعليم أعضاء الفريق غير المناسبين عدداً من السلوكيات المناسبة ، التي تتلاءم مع نظام مناسب . بل تبدأ الرقابة الذاتية بأعضاء للفريق مناسبين أولاً قبل تطوير سلوكيات مناسبة وقبل ابتكار نظام مناسب .
- تنشأ البيروقراطية لإدارة مجموعة من الأعضاء غير المرغوب فيهم داخل مناصب لا لزوم لها ليقوموا بأعمال غير مناسبة بل وغير مطلوبة . أما إذا احسنت اختيار أعضاء الفريق منذ البداية ، وقمت بالاستقضاء عن غير المرغوب فيهم ، فإنك لن تحتاج للبيروقراطية ولن تظهر لديك أعمال غير مناسبة

لأن البيروقراطية تقتل كل شيء، حتى العبقرية فلا تسمح لها بالوجود في المقام الأول ، فعندما تتراكم السياسات والنظم البيروقراطية فإنه يصعب اختراقها . ويكون أفضل أسلحتك لأختراق الحواجز البيروقراطية هي : ( السرعة .. والبساطة .. والتحسين المستمر ) .



مانسمعه من كلام عن ضرورة تكيف الأفراد والمؤسسات مع التغيير ليس غيباً فقط ، بل هو خطير . الطريقة الوحيدة لإدارة التغيير هي صناعته وإبداعه .

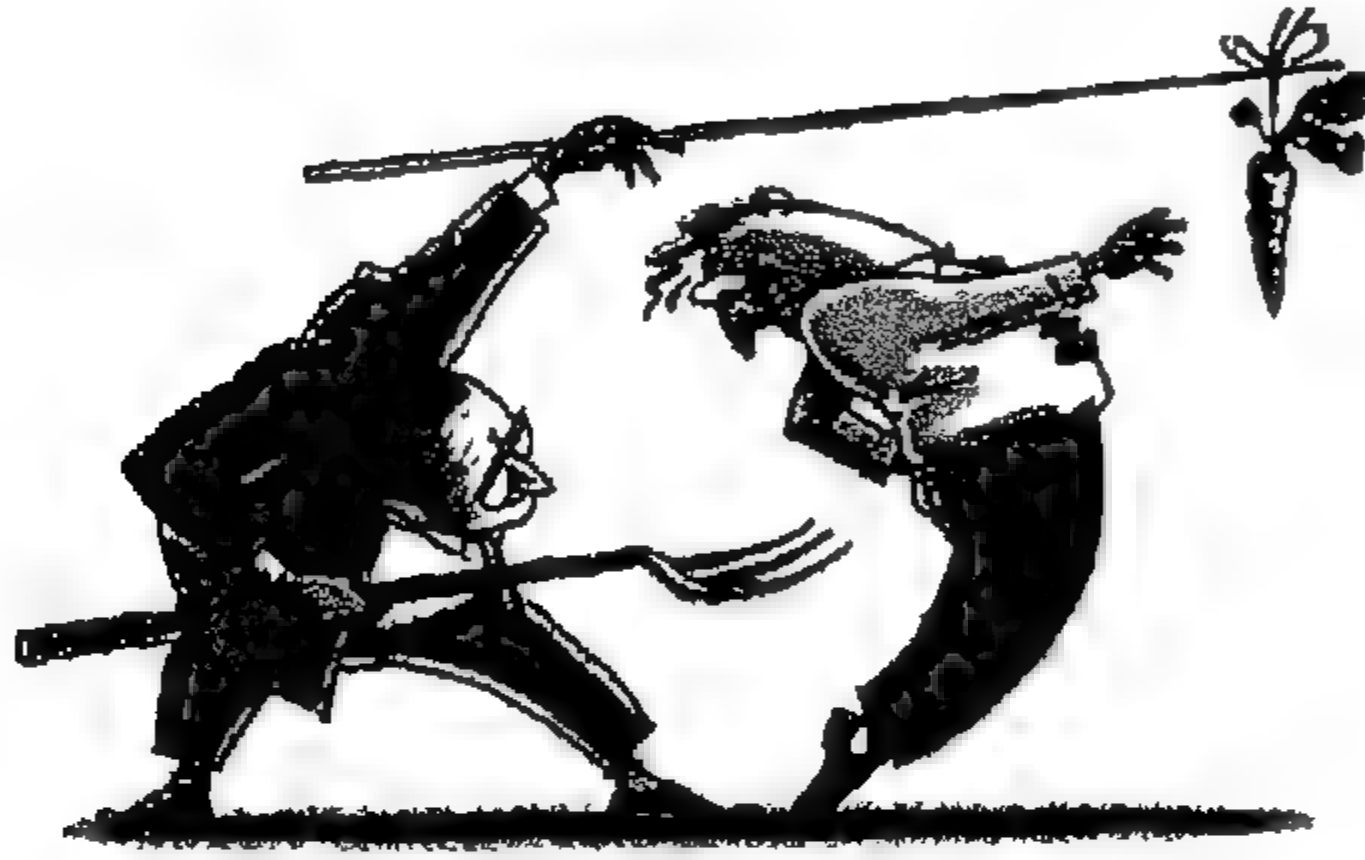
" بيتر داركر "

## وصفات واساطير لفشل التغيير:-

دعنى أقدم لك وصفة سريعة عن التغيير : جميع الوصفات السريعة للتغيير فشلت فى أحداث أى تغيير وهى:

١- أسطورة برامح التغيير : تضع الإدارة العليا برنامجاً زمنياً للتغيير وتبدأ فى تنفيذه ، وعندما تصل إلى نهايته لا يتبقى لها سوى دهشتها من فشل التغيير.

٢- أسطورة إدارة الأزمات : تصطنع الإدارة العليا أزمة مفتعلة لتفجر الطاقات الكامنة لدى الموظفين ، فتنتهى الأزمة



ويعود الموظفون إلى ما كانوا عليه.

٣- أسطورة العصا والجزرة :

تعتقد الإدارة العليا أن التغيير يحدث باستحداث مكافآت لمن يؤيدون التغيير وعقوبات لمن يقاومونه ، فينصرف الموظفون عن الإنتاجية منشغلين بالنفاق والانتهازية.

٤- أسطورة استئصال الجذور : تعتقد الإدارة العليا أن جذور الشركة وموظفيها القدامى يعوقون تقدمها فتقرر استئصالهم .. واستبدالهم بالتحديث التكنولوجى والنماء الشابة ، وتنتثر بذورها فى تربة جديدة ولكنها لا تجنى سوى ثمرة هجينة ونتائج وهينة .

٥- أسطورة الجودة الشاملة : تظن الإدارة العليا أن التركيز على الجودة كفيل بإحداث التغيير، فتغرق حتى أذنيها فى الإجراءات الفرعية وتتسى الغايات الرئيسية.

لقد ثبت فشل جميع هذه الأوهام والأساطير فى أحداث تغيير دائم ، بل أنها لم تسفر فى أغلب الحالات إلا عن نتائج عكسية لما جرى وتم التخطيط له. و تؤكد نتائج الدراسة التى أجريت على أكثر من ١٤٠٠ شركة أن توابع هذه الأساطير لم تستمر سوى بضعة أشهر لتعود الأوضاع إلى ما كانت عليه. إن محاولة تحقيق النتائج باستخدام تلك النظريات لا يصلح لقيادة العقول والضمائر ، فهى لا تستجيب للعصا ولا للجزرة . بل انها غالباً ماتعاديها وتنفر منها .

قد يصلح هذا للإدارة في عصر الصناعة والزراعة ، ولا يصلح للقيادة في عصر المعلومات أو عصر المشاعر والأحاسيس

## نماذج إنسانية ضد التغيير:-

هناك أربعة نماذج إنسانية من شأنها أيقاف وأحباط التغيير هي:-

**الأول:- النموذج المتكبر** أو التابع الذي يشعر بالرضا والقناعة بواقع الحال.

**الثاني:- النموذج المتقوقع** والمتجند خوفاً على مكتسباته وحماية لذاته.

**الثالث:- النموذج الغاضب** الذي يشذ عن القاعدة، ولسان حاله يقول:

" ماحدث ها بقدر يحركنى من مكانى "

**الأخير:- النموذج المتشائم** والمتردد الذي يرى مشكلة في كل فرصة.

هذه النماذج تعيق عملية التغيير، وبدلاً من مبادرة هؤلاء تجدهم يتراجعون أو يتقولون على

الآخرين ، ونتيجة لهذه التصرفات وهؤلاء الأشخاص قد لا تؤتى عملية التغيير ثمارها.

عند مواجهة موقف كهذا، لا يسمح المجال بمواصلة شرح وإيضاح الرؤية والأخذ والرد.

خاصة إذا كانت المنظمة تعيش أزمة تجعل السعى إلى التغيير ضرورياً ، فلن تنهش التماسيح

قدميك إلا إذا كانت منسجمة مع

محيطها ، ولو وجدت نفسها على

سطح صفيح ساخن لتراجعت عما

كانت تتصوره المكان الملام

والغذاء الدائم .

ولا يتسع المجال كذلك لجمع

القيادين وإعادة التفكير في الرؤية

وشرحها ثم العمل بموجبها لابد من الحزم والحسم قبل أن يتخذ هؤلاء القياديون مواقع دفاعية

تحفظ لهم مكتسباتهم .

عندما تسمع مديراً يقول " هذا النظام

لا يمكن تغييره " تأكد من أنه

" غبى لا يمكن تطويره "



# مراحل التغيير



ان التغيير الحقيقى لا يحدث فى لحظة ولا فى فترة محددة ، ولا هو يحدث نتيجة ضربة واحدة أو مغامرة جريئة أو برنامج إدارى ثورى . فلحظة التغيير ليست سوى حلقة صغيرة فى سلسلة متصلة من الدفعات والتراكمات التى تحدث بشكل يومى .

## كيف يحدث التغيير:-

لنفهم كيف يحدث التغيير علينا أن نستوعب المثالين التاليين :

### المثال الأول :

تخيل بيضة نجاجة ! كل يوم تراها ساكنة فى نفس مكانها ، دون أن يلتفت إليها أحد ، ولا تنصدر صورتها أغلفة مجلات أدبات الأعمال . فمن الذى يلقى بالاً إلى بيضة ساكنة لا حراك فيها ؟

وفجأة أو هكذا يبدو لنا من الخارج ، يتشقق جدار البيضة برفق ليخرج منه منقار صغير ، ويبدأ كتكوت جميل فى نزعها عن جسمه . وعند هذه اللحظة يلتفت العالم إلى البيضة ، فتسارع الكاميرات لتصويرها وتسجيل " لحظة التغيير المثير " .

من الخارج يعتقد الجميع أن التغيير قد بدأ وانتهى لتوه لحظة خروج الكتكوت من البيضة . فى حين أن التغيير لا يحدث فى لحظة ، بل هو عملية مستمرة . فلحظة تحول البيضة الى كتكوت لاتقل أهمية عما يسبقها أو يليها من لحظات .

## المثال الثاني :

تخيل أنك تقود دراجة ذات ثلاث سرعات متفاوتة .

\* سرعة قليلة : حيث تتحرك القدمان بكسل فتتحرك الدراجة ببطء لمسافة قصيرة ، بحيث تستدعى مواصلة تحريك الدراجة لمسافة أخرى جهد أكبر من الجهد الذى حركها فى البداية .

\* سرعة متوسطة : وفيها تدفع القدمان البدالة بقوة متوسطة بحيث تتسبب فى تحريك الدراجة لمسافة لا بأس بها ، وهنا يحتاج تحريك الدراجة لمسافة متوسطة أخرى جهداً متوسطاً آخر يعادل الجهد السابق .

\* سرعة عالية ومتزايدة : حيث تدفع القدمان البدالة بقوة شديدة فتتحرك الدراجة مسافة كبيرة للأمام بحيث يصبح تحريك الدراجة لمسافة أخرى مماثلة أسهل بكثير ولا يستدعى سوى جهد ضئيل ، وذلك لأن الدراجة تكتسب تسارعاً متزايداً وتبدأ مرحلة الاندفاع التلقائى .

بالمثل يستدعى التغيير جهداً كبيراً كلما كانت منظمتك تتحرك نحو القمة بكسل وبطء ، وتخف قوة الجهد المطلوبة منك كلما ازدادت قوة دفعك للمنظمة بإتجاه القمة والتغيير . وجميع هذه الدفعات والتحركات تتراكم لتعطى منظمتك سرعتها فى التغيير .

## منه المثال الى الواقع :

الآن إجمع المثالين معاً وستعرف لماذا ينتظر الجميع فى منظمتك " لحظة التغيير " التى لا تأتى . فإذا كنت تدفع منظمتك بكسل وبطء فإن التغيير سينتسك شيئاً فشيئاً ، حتى يموت

الأبطال لا يصبحون أبطالاً فى  
الحلبة ؛ إنهم يحققون الشهرة  
هناك فحسب

" قول ماثور "

الكتكوت داخل البيضة فلا يخرج للحياة . أما إذا كنت تدفع منظمتك بقوة متزايدة فستتراكم الدفعات الواحدة تلو الأخرى وتزداد فرصتك فى تحقيق التغيير بشكل كبير .

يتضح من ذلك أنه ليست هناك لحظة انتقال ، بل فترة أو مرحلة انتقال . فالتغيير لا يحدث فى لحظات ، بل هو أشبه بالارتقاء والتطور .

ويمر كل منا فى رحلة التغيير بتلك المراحل سواء على المستوى الشخصى ، أو على المستوى القيادى ، أو على مستوى المنظمة ككل

## مراحل تغيير الذات:-

توصل الباحثون إلى أن هناك ست مراحل رئيسية يمر بها الإنسان عندما يقرر تجنب الأعمال الروتينية والعادات السلبية وتغيير سلوكياته والارتقاء بنفسه وهذه المراحل هي:-

كلما استمر تحكّمك في  
نفسك ، استمرت حريتك

" ماري فون ابتر - اشنباخ "

١. مرحلة التأمل.

٢. مرحلة التفكير.

٣. مرحلة الاستعداد .

٤. مرحلة التنفيذ .

٥. مرحلة التشبث والثبات.

٦. مرحلة التخلص والانهاء.

فكل من يريد تغيير ذاته لابد وأن يمر بتلك المراحل الست.

### مرحلة التأمل ( ماقبل التفكير ) :

وفيها تكون لديك مشكلة لم تدركها بعد ، إذا كان لديك بعض السلوكيات السلبية أو الإلزامية تلك السلوكيات التي قد يلاحظها الآخرون بينما لا يدركها صاحبها . فلا يفكر في تغييرها أو تعديلها أو حتى التفكير فيها. ( مثل ذلك الموظف الذي يغادر عمله إلى منزله فيتناول طعامه ويشاهد التلفاز ثم يخلد إلى النوم غير مكترث بعائلته أو زائريه أو أية قصة أخرى على الإطلاق وتكون حياته روتينية ، متكررة المشاهد ، خالية من المعنى ). والأخطر من ذلك هو أن ينكر الشخص وجود المشكلة من أساسها ، وحتى عندما يلاحظ حاجته للتغيير فهو ينطلق في هذه الحاجة من رغبته في مجاملة الآخرين أو تغيير نظرتهم ليتوقفوا عن انتقاد تصرفاته .

### مرحلة التفكير :

وفيها يبدأ الإنسان في التفكير في أن يتخذ خطوات نحو التغيير مدققاً النظر في سلوكياته ، محاولاً جمع المعلومات اللازمة عن نفسه وعن أسلوب حياته ، فضلاً عن إعداد تصور للنتائج التي يود الوصول إليها والخطط التي عليه أن يشرع بها ، والطرق التي عليه أن يتبعها ولكن هذه المرحلة لا تتجاوز التفكير إلى التدبير ، ولا تتبع الأفكار بالأفعال أي أن المرحلة إلى تغيير الذات في هذه المرحلة لا تكون قد بدأت بعد.

## مرحلة الاستعداد:

في هذه المرحلة يبدأ الإنسان الاستعدادات النهائية لبدء رحلة تغيير الذات بعد أن يكون حقق شيئاً من التغيير الداخلي مثل التوقف عن أنكار الحاجة إلى التغيير ، فضلاً عن البدء بجمع بعض المعلومات عن حياته وشخصيته ومحاولة ضبط بعض سلوكياته وسؤال الناس عن رأيهم فيه وفي أدائه . ومع ذلك فهو

يستعد ويتحضر للتغيير دون أن يبدأ فعلاً . ورغم أنها مرحلة استعداد وتأهب فقط إلا أنها تعتبر من أهم مراحل تغيير الذات.

يجب أن نغير من انفسنا للصورة  
التي ينبغي أن يتغير اليها العالم

" غاندى "

## مرحلة التنفيذ :

وفيها يدخل الإنسان في أطوار سلوكية جديدة ، وأفضل مثال على ذلك ( هو المدخن الذي يتخلص من كل سجائره أو مدمن الكحول الذي يلقي بكل المواد والمخدرات والمنبهات التي يتعاطاها في سلة المهملات ) .

تظهر ملامح التغيير هنا للآخرين فيلاحظونها ، على عكس مرحلة الاستعداد حيث يبقى التغيير داخلياً وذاتياً فقط . هنا يلاحظ الآخرون أن هناك تغييراً جذرياً في طريقه للحدوث ، فيسارعون إلى تقديم يد العون والدعم . ولكنهم يشكون في أنه تغيير حقيقى وقابل للصمود والإستمرار .

## مرحلة التثبيت والتبات :

وفيها يسعى الإنسان إلى المحافظة على ما حققه من تقدم في المراحل السابقة موظفاً كل طاقاته في مقاومة ما قد يتعرض له من إنتكاسات ، ومتفهماً لأهمية التغيير الذي أعتري سلوكه . فنراه يبادر إلى حث نفسه على الصمود ويبدأ في دعوة مجتمعه الصغير والكبير وكل من حوله نحو إجراء تغيير مماثل ، والتحول من التفكير في الذات إلى التفكير في الآخر والخروج إلى دائرة العالم الخارجى منطلقاً من نجاحاته الشخصية وتجاربه الذاتية . في هذه المرحلة يستطيع الإنسان أن يدعو الآخرين إلى التغيير ، لأنه أنتقل من مرحلة الإنقياد إلى مرحلة القيادة مرتكزاً على تمكنه من ربط القول بالفعل .




## مرحلة التخلص والإنهاء :

فى هذه المرحلة لا يقبل الشخص بأى حال العودة إلى ممارسة سلوكه السلبى السابق ، إذ تصبح لديه الثقة بأن قوته حقيقية وتغيراته جوهرية. فهو ثابت وحقيقى، لا مجرد منافق ومدعى فقد أنتصر على ذاته وتغلب على ضعفه . ولكن يختلف التعامل مع هذه المرحلة من شخص لآخر، وأكثر من يعانى فى هذه المرحلة ، المدمنون ومن يحاولون التحكم بسلوكهم الغذائى فيتبعون نظاماً غذائياً قاسياً .

## مراحل تطور القائد :-

القيادة لاتعنى إكتساب مجموعة من المهارات والمعلومات التى يتلقاها الإنسان أو يقرأها أو يسمعها فيصبح قائداً للتغيير ، بدون عملية جادة لتغيير الذات . فعندما نطور أنفسنا بشكل أفضل ، نخلق عالماً أفضل . وبالمثل ، لا تتطلب عملية تطوير القادة شرح عدة مفاهيم ، أو حزمة من الخطط والإستراتيجيات والسلوكيات والسياسات . ترتبط عملية تطوير القادة ارتباطاً جوهرياً بعملية التغيير العميق ، ودعوة الآخرين لأن يفعلوا نفس الشئ . وعندما يحدث ذلك ، فإننا بالفعل نعيش مع الآخرين ومن أجلهم . ومن هنا يعيش الآخرون معنا ومن أجلنا . وهكذا يحدث التغيير . لذا يجب على القائد أن يقوم

  
القادة ماهم الا جسور تربط  
الناس بالمستقبل

بتطوير نفسه من خلال برامج التنمية البشرية والتطوير والمعرفة ومن خلال إعادة تشكيل نفسه عبر المراحل الخمس التالية :

## أولاً: القائد المدير:

القائد يدخل من الباب ولا يقفز من الشباك ، يتقدم من الصفوف الخلفية إلى الصفوف الوسطى ثم يجلس فى الصف الأمامى قبل أن يجلس على المنصة. فى مرحلة الإدارة يركز القائد على التفاصيل ، ويتعلم أداء كل الأعمال بطريقة صحيحة ، فيحاول اختيار أفضل العاملين ويقتل التكاليف ويعمل على زيادة الأرباح . فهو يسير العمل بأفضل طريقة ممكنة ويقتل المديرين الناجحين ، ويحافظ على نجاح من سبقوه.



## ثانياً: القائد الطبيب:

فى هذه المرحلة يبدأ القائد بالتشخيص وحل المشكلات . يحلل المشكلات ويحدد الأهداف، ويفاضل بين البدائل ويختار أفضل الحلول ويصف أنجح دواء . ويراقب تطور الحالة ، لكنه فى كل هذا لا يعمل وحده نجد إلى جانبه الممرضة (المساعد الأول) والجراح (الخبير الاستشارى) وأخصائى الأشعة وأخصائى المختبر . أى أنه يعمل ضمن فريق ويعتبر المريض جزءاً من هذا الفريق .

## ثالثاً: القائد المطور:

لاكتفى القائد هنا بوصف العلاج واستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة . بل يعتمد على البحث والتطوير. البحث العلمى والبحث عن أدوات عمل أفضل ومساعدين أفضل وفرص أفضل. ويقوم بتطوير أجهزة وأساليب علم مبتكرة لم يفكر فيها أحد قبله. وفى هذه المرحلة يقل إصرار القائد على أداء العمل بنفسه ، ويزيد اعتماده على المساعدين . فهم يطورون ويبحثون ويحلون المشكلات ولكن تبقى له الكلمة الفاصلة فهو الناصح الموجه ذو رأى والقرار الأخير.

## رابعاً: القائد الخفى:

فى هذه المرحلة يفوض القائد أمور العمل كلية لمساعديه . ويلعب هو دور المفوض الذى يمكن الآخرين من أداء كل شىء ، ويباشر هو عملية تقييم النتائج والمراقبة عن بعد . وكلما احتاج أحد لمساعدته يتقدم بناء على طلب المرفوسين. ولا يحشر أنفه فى التفاصيل الصغيرة أبداً. بل يرفض فى كثير من الأحيان التدخل رغم استغثة مساعديه بل يتركهم يواجهون مصيرهم بأنفسهم ليتدخل فى الأوقات الحرجة ، عندما يعجز كل من حوله عن إعادة الأمور إلى نصابها أو عن مواصلة التطوير.

## خامساً: القائد المتسامى:

فى هذه المرحلة يتسامى القائد ويعتلى القمة ويدخل القلوب ، فيكون قائداً فعلياً وروحياً ، ويتحول من رئيس إلى رمز فهو موجود وغير موجود . موجود فى مكتبه وفى كل مكان . فى خطوط الإنتاج وقلوب العاملين موجود فى رؤية مساعديه وأهداف محييه وعلى رفوف المحلات التجارية وفى أعلانات منظمته وصورته الذهنية لدى العملاء ، وفى ملفات ودراسات منافسيه وهو أيضاً يتسامى عن كل شىء حتى عن القيادة ويكون مستعداً للتخلى وإفساح

الطريق للقائد الجديد وعند يجلس زميله الجديد مكانه ، يعود أراجيه ويهبط السلم الذي صعد عليه بهدوء .

## مراحل التغيير فى المنظمات :-

تمر المنظمات بعدة مراحل أكثر تعقيداً للوصول الى التغيير الذى يتناسب مع طبيعة المنظمة و ظروفها وكيانها الاجتماعى ، والاقتصادى، ورسالتها ، كما يؤثر العديد من العوامل المتشابكة على عملية التغيير والتي

المؤسسات المتميزة لا تؤمن بالتميز  
هى تؤمن فقط باستمرار التطوير  
والتغيير .

" توم بيترز "

يجب قبل الشروع أو البدء فى التغيير التفكير فيها و احتسابها جيداً . على مستوى المنظمة يجب أن يكون التغيير مخططاً ومنظماً ، لذلك يضع القائد أو الاستشارى والمدير

تصورات عميقة للمراحل الأساسية الأربعة لعملية التغيير . و تتلخص مراحل التغيير فى المراحل التالية :

- ١- طرح أسئلة التغيير
- ٢- اختيار مستوى التغيير
- ٣- استلام مفاتيح التغيير
- ٤- تنفيذ ومتابعة التغيير

### المرحلة الأولى : السؤال عن ضرورة التغيير

تقتصر هذه المرحلة على جمع المعلومات وتكوين لجان لدراسة نقاط الضعف فى الوضع الراهن ، ووضع تصور للوضع المأمول وطرح أسئلة من قبيل :

- ماهى العوامل التى أدت الى ضرورة التغيير فى الوضع الراهن ؟
- ماهو مجال التغيير ؟
- ماهى الفائدة المرجوة من التغيير ؟
- كيف يمكن تحويل الوضع الراهن لوضع أفضل ؟
- ماذرعة ومستوى التغيير المطلوب ؟

- هل هناك نظام للتغيير يمكن السيطرة عليه وتوجيهه نحو النتائج المستهدفة ؟
- من هم قادة التغيير والمشاركون فيه ؟
- وكيف يمكن اختيارهم وتحديد أنوارهم ؟

## المرحلة الثانية : إختيار مستوى التغيير المطلوب

ليست التغييرات هي التي  
يمكن أن تضرك ،  
إنها المرحلة الأنتقالية.

" ويليام بريديجز "

هناك أربعة مستويات مختلفة ومتفاوتة من التغيير على القائد أن يفاضل بينها بكل دقة لتحديد مسار عملية التغيير . فلكل مستوى من التغيير مسار خاص ومختلف .

أما مستويات التغيير الأربعة فهي :

### \* مستوى التحسين :

يقتصر هذا المستوى على إدخال تغييرات بسيطة

على الوضع الراهن مثل تحسين مهارات الفريق . ينتج عن هذا تحسين المخرجات لنفس الفئات المستفيدة والتي تتعامل دائما مع المنظمة .

### \* مستوى التعديل :

وفي هذا المستوى نمضي خطوة أبعد من المستوى السابق بإدخال تعديلات على العمليات أو الخدمات . ويلتزم هذا المستوى بإصدار مخرجات محسنة مع توسيع قاعدة المستفيدين أو العملاء لتشمل أعداداً أكثر من نفس فئات المتعاملين الحاليين مع المنظمة .

### \* مستوى التحويل :

وفيه يمضي التغيير خطوة أبعد من المستويين السابقين بتحويل مسار المنظمة من التركيز على قيم ومقدرات معينة إلى مقدرات وقيم جديدة . وهنا تصدر المنظمة مخرجات أو منتجات جديدة لتقدمها لنفس فئات المتعاملين مع المنظمة .

### \* مستوى التغيير :

وهو أخطر وأكبر وأعمق مستويات التغيير . ويتم فيه إستبدال الخطط الإستراتيجية بغيرها . وتستبدل المخرجات من المنتجات أو الخدمات القائمة بغيرها . بالإضافة إلى التغيير الحادث في المستويات السابقة ( التحسين والتعديل والتحويل ) . ويؤدي هذا المستوى الجذري من التغيير





إلى تكوين سيناريو مستقبلي مختلف للمنظمة ككل . وفيه يتم إصدار مخرجات جديدة لتقديمها أو تسويقها لفئات جديدة من غير المتعاملين سابقاً مع المنظمة .  
هذا يعنى أن كل مستوى من مستويات التغيير يشتمل على المستوى الذى يسبقه ويمضى خطوة أبعد منه . وعلى القائد اختيار مستوى التغيير المناسب للمنظمة .

سيرة روبرت هاس

يرى روبرت هاس رئيس شركته ( ليفى شتراوس ) أن: " بناء منظمة ناجحة يستدعى التخلي عن السياسات التى لا حصر لها والتى تعوق حركة الموظفين . وكذلك التخلي عن العقلية الرقابية الآمرة التى تهيمن على فكر وتصرف العديد من المديرين كما يجب أن يصغى المديرون لآراء الموظفين، فتجاهل آراء الموظفين يعنى انخفاض معامل ذكاء المنظمة إلى النصف.

### المرحلة الثالثة : استلام مفاتيح التغيير

وفى هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل والمؤشرات التى سوف تستخدم فى معايرة وقياس نجاح أو فشل عملية التغيير ومدى تقدمها . وتعتمد مفاتيح التغيير على مستوى التغيير الذى تحدده القيادة .

### المرحلة الرابعة : تنفيذ ومتابعة التغيير

وبإنتهاء هذه المرحلة يمكن للقائد أن يبدأ مرة أخرى من المرحلة الأولى للتغيير . ولعل هذه المرحلة هى أخطر مراحل التغيير والتى تعتبر اختبار حقيقى لقائد التغيير ولمدى تماسك المنظمة ، ويتم فيها قيادة التغيير وفق خطوات محددة تحدد مصير عملية التغيير

## مراحل التغيير فى الفكر الإدارى :-

كما تمر المنظمات بعدة مراحل لتصل الى مستوى التغيير المطلوب ، فإن الفكر الإدارى نفسه يمر بعدة مراحل حتى يصل الى المستوى النضج المطلوب لتحقيق تغيير مفيد ومثالى على كافة المستويات ويوثق الإلتزام بمعايير التغيير بين المنظمة وأعضاء الفريق فيما يعود بالنفع على الجميع ، ويرى علماء الإدارة أن عملية بناء الإلتزام تمر بأربع مراحل :-

### ١- مرحلة الإدارة العملية:

فى هذه المرحلة تنظر الإدارة إلى أعضاء الفريق على أنهم كيانات اقتصادية وطبقاً لهذه الفلسفة فإن الإدارة تعتمد إلى الثواب والعقاب لتحفيزهم .

### ٢- مرحلة العلاقات الإنسانية:

فى هذه المرحلة تراعى الإدارة مشاعر أعضاء الفريق وعواطفهم فتعاملهم بعقل ونزاهة ورقى.

### ٣- مرحلة الموارد البشرية:

هنا ينظر لأعضاء الفريق على أنهم كيانات اقتصادية وأفراد لهم مشاعر وعقول أيضاً. أى أن الإدارة تحاول تحقيق أكبر استفادة ممكنة من أفكارهم وخيالهم أيضاً. وهنا تعمل المنظمة على بناء بيئة تستحث الإبداع وتستثمر كل الطاقات الكامنة فى الفريق .

### ٤- مرحلة نموذج الإنسان الكامل:

عندما تدخل المنظمة هذه المرحلة تكون قد بلغت قمة النضج حيث تغمر أفرادها بما يجعلهم يحسون بأن لوجودهم معنى . وفى هذه المرحلة يتحول المديرون إلى قادة ، مستلهمين القيم والمثاليات التى تعزز أشباع حاجات الأفراد وتلهمهم للسير نحو تحقيق رسالة المنظمة .

نرجو ان يكون هذا الموضوع

إذا كنت ترغب فى بناء سفينة ، فلا تجمع الناس معاً لجمع الأخشاب، ولا تخصص لهم المهام التى يقومون بها ، ولكن علمهم أن يشتركوا لإتساع البحر الذى لا نهاية له.

" أنتونى دى سانت أكسوبرى "

## قائد التغيير



غالباً ما يسيء الناس فهم القيادة .. فعندما يسمع الناس أن شخصاً ما يمتلك لقباً مثيراً للإعجاب أو منصباً قيادياً رسمياً .. يفترضون أن هذا الشخص قائد بطبيعته وأحياناً يكون هذا صحيحاً ولكن الألقاب ليس لها قيمة كبيرة عندما يتعلق الأمر بقيادة التغيير . فالقيادة الحقيقية لا يمكن منحها أو تفويضها ؛ أنها تنبع من التأثير وحده ، وهذا شيء لا يمكن تفويضه . أن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يشتريه اللقب هو بعض الوقت ، إما لزيادة مستوى تأثيرك على الآخرين وإما لتقليله . لذلك فإنه لا بد من وجود قدرة حقيقية على القيادة لدى قائد التغيير . إن المعيار الحقيقي لقيادة التغيير هو التأثير لأكثر ولا أقل ، فإذا لم تكن تمتلك التأثير فإنك لن تكون قادراً أبداً على قيادة الآخرين . وأينما وجهت نظرك ( بصرك ) يمكنك أن ترى أناساً أنكفاء .. موهوبين .. ناجحين .. وصلوا إلى حد معين لا يستطيعون تجاوزه بسبب القيود التي تصنعها قدرتهم على القيادة . قالت مارجريت ناتشر ، رئيسة الوزراء البريطانية السابقة ذات مرة : " إذا كان عليك أن تخبر الناس بوضعك كقائد .. فأنت لست كذلك " . إذا كنت تشاهد التفاعلات التي تحدث بين الناس في جميع مجالات الحياة تقريباً ، فستجد أن بعض الناس يقودون ، وآخرون يتبعون ، وستلاحظ أن المنصب واللقب كثيراً ما لا يكون لهما علاقة بتحديد القائد الحقيقي .

## خمس خرافات عن القيادة:-

هناك العديد من الأفكار الخاطئة والخرافات التي يؤمن بها الناس بشأن القادة والقيادة ، واليك خمس خرافات شائعة:-

### ١- خرافة الإدارة:-

أحدى الأفكار الخاطئة واسعة الانتشار هي أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة وحتى سنوات قليلة مضت .. كانت الكتب التي تزعم أنها تتحدث عن القيادة تتحدث فعلياً في الواقع عن الإدارة والفارق الرئيسي بين القيادة والإدارة هو أن القيادة تعنى بالتأثير في الناس وإقناعهم بالاتباع في حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات .. وأفضل طريقة لإختبار ماإذا كان الشخص قادراً على القيادة لم الإدارة فحسب هي أن تطلب منه صنع تغيير إيجابى .. المديرين يستطيعون الحفاظ على الاتجاه .. ولكنهم لا يستطيعون تغييره عادة .. والنظم والإجراءات يمكنها أجاز أشياء محددة فحسب ، ولكي تنفع الناس في اتجاه جديد فأنك بحاجة إلى التأثير.

### ٢- خرافة رجال الأعمال:-

كثيراً ما يفترض الناس أن رجال الأعمال قادة .. ولكن هذا ليس صحيحاً دائماً ، إن رجال الأعمال بارعون في رؤية الفرص المتاحة واستغلالها .. أنهم يرون الاحتياجات ويدركون كيف يلبيونها بطريقة تولد الأرباح ولكنهم ليسوا جميعاً بارعين في التعامل مع الناس .. والعديد منهم يجدون أنه من الضروري أن يشاركوا شخصاً بارعاً في الجانب الخاص بالتعامل مع الناس في المعادلة فإذا كانوا لا يستطيعون التأثير في الآخرين، فأنهم لا يستطيعون القيادة .

ترجمة: د. محمد عبد الله

ليقف القائد رجاءً !!

لا الرئيس أو من يشغل أرفع المناصب ، بل " الشخص القدوة " الذي يقوم بالدور النموذجي وهو ليس من يتلقى أعلى راتب من بين أفراد المجموعة ، بل هو الذي يتحمل المخاطرة وهو ليس المتلقى بل هو الماتح ، وهو ليس المتحدث بل هو المستمع .

" ويليام كولارد "



### ٣- خرافة المعرفة:-

قال السيد فرانسيس بيكون : أن " المعرفة قوة " وإذا كنت تعتقد أن القوة هي جوهر القيادة فأنت قد تفترض بطبيعة الحال أن هؤلاء الذين يمتلكون المعرفة والنكاه قادة ليس هذا صحيحاً بالضرورة ويمكنك زيارة أى جامعة كبرى ومقابلة العديد من الباحثين العلميين اللامعين والفلاسفة أصحاب الفكر غير العادى .. ولكن الذين قدرتهم على القيادة منخفضة للغاية لدرجة أنها تكاد تكون معدومة .. مستوى النكاه أو التعليم لا يعينان القدرة على القيادة بالضرورة .

عزيمون راجين (عالم نفسية)

من يحقق أعظم الإنجازات ليس بالضرورة هو من يتمتع بقدرات عقلية فائقة ، وإنما هو من يستطيع أن ينسق بين قدراته العقلية ومواهبه مهما كان مستواها وبين مايجب عليه القيام به .

" دبليو ألتون جونز "

### ٤- خرافة الريادة:-

أحد المفاهيم الخاطئة أيضاً أن أى شخص يسبق مجموع الناس إلى شىء ما هو قائد .. ولكن كونك الأول لا يعنى دائماً أنك قائد .  
لكى يكون الإنسان قائداً ، ليس عليه فقط أن يكون الاول ولكن أن يسير الناس خلفه طوعاً ويتبعوا طريقه ، ويعملوا وفقاً لرؤيته كون المرء رائداً لا يعنى أنه قائد .

### ٥- خرافة المنصب:-

كما ذكرنا سابقاً ، فإن أكبر سوء فهم عن القيادة هو أن الناس يعتقدون أن القيادة تعتمد على المنصب ولكنها ليس كذلك . فقد تمتلك منصب ولقب قائد فى منظمك ولكن ذلك لن يجعلك القائد الحقيقى "ليس المنصب هو الذى يصنع القائد ، وإنما القائد هو الذى يصنع المنصب".

## المدير وقائد التغيير :-

إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ فإن الحديث عن الإدارة وعلى الأخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تداوله إلا في المئة سنة الأخيرة . فقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية هي : التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم وإعداد الكوادر والرقابة وحل المشاكل ، أي أنها تركز على خلق جو من النظام أو الاستمرارية مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير يساعد على إنجاز العمل في إطار زمني وميزانية محددة .

ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير ، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي :

١ - تحديد الاتجاه والرؤية

٢ - حشد القوى تحت هذه الرؤية

٣ - التحفيز وشحن الهمم

## أوجه الشبه والخلاف بين الإدارة وقيادة التغيير :

تتمثل أوجه الشبه في أن كل منهما يحدد مالمذى يجب عمله ، ويخلق الجو الذى يساعد على تحقيقه ، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعية .

أما أوجه الخلاف فتتمثل فى اعتماد الإدارة على التخطيط فى إطار زمنى مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق جو من المفاجآت المستمرة التى تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.



وبالرغم من هذا الخلاف الذى قد يودى إلى الصراع أحياناً فإنه لاغنى لأى منظمة عنهما، فوجود إدارة فقط يودى إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم نظراً للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكاملة . إلى جانب تجنب المخاطر والتركيز على التخصيص والتمسك باللوائح والقوانين، وبالتالي تقليل معدلات الابتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثر سلباً على المخرجات وبالتالي على الأداء والفاعلية.

أما إذا توفر الجانب القيادى فقط دون الجانب الإدارى فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل ، ويسود عدم الأكتراث بالمصادر المتاحة والميزاتىات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة ، أو استخدام أسلوب حل المشاكل ، مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة للمخاطر المحتملة .

## مهام القيادة:

### أولاً : اختيار الاتجاه (الرؤية):

الوظيفة الرئيسية للقيادة هي أحداث التغيير ، والقيادة الفعالة هي التى تعمل بدقة وعناية لإختيار الإتجاه الصحيح للتغيير.

### ثانياً: الحشد خلف الرؤية (الإتجاه):

التحدى الأكبر الذى يواجهه القيادة هو تحريك الجموع نحو إتجاه أو رؤية محددة.

### ثالثاً: التحفيز وتنمية مناطق القوة:

تفجير الطاقات الكامنة لإداء أعمال غير روتينية بالاعتماد على المحفزات الداخلية التى يكون لها أثراً أطول وأكثر.

ولعل أحد أهم أسباب فشل برامج التغيير هو الإفراط فى الإدارة وغياب الدور القيادى .. معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد ، لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد.. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شئون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية وهذه المهام تدخل فى صميم العملية الإدارية التى تحقق أهم أهدافهم العاجلة.. أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التى أستعانوا بها بنجاح كبير فى السابق لا تشفع لهم ، بل أن العكس هو الصحيح .

تبدو القيادة فى  
جوهرها فن حمل  
الآخرين على الرغبة فى  
القيام بشيء تكون أنت  
مقتنعاً بوجوب القيام به.

"فانس باكارد"

## الشخصية القيادية :

بينما يتشابه المديرون بشكل وبآخر ، فإن قائد التغيير ينزع إلى أن يكون نمطاً بذاته ، له فلسفته في الإدارة ومكوناته المتميزة ولا توجد نظرية علمية أو صيغة رياضية تؤدي إلى تكوين تلك الشخصية القيادية إلا أن هناك معالم يمكن الاتفاق حولها يجب أن تتوافر فيها:-

أفضل القادة من لا يشعر الناس بوجودهم ، لكنهم يسرون على نهجهم ويتخذونهم قدوة ومثالاً . حقاً أن أفضل القادة هم من يدفعون أتباعهم نحو النجاح واضعين أيهم على أول الطريق ثم يتركونهم ليقودوا أنفسهم والآخرين نحو نجاح لا متناهي.

الفيلسوف الصيني " لاوتزو "

### ١- القائد لا ينتظر:

يملؤه إحساس دائم بالإلحاح وأهمية السرعة في البدء والإنجاز ، ثم البدء من جديد. لا ينتظر الأوامر لكي يبدأ أو يتوقف . وكلما زاد إحساسه بأهمية العمل كلما زادت سرعته في إنجازه . وهو يستغل الانتصارات الصغيرة ليؤكد للجميع أن الانتصارات الكبيرة قادمة.

### ٢- القائد موقف:

يعجب الناس بالقائد صاحب المواقف الثابتة ويتبعونه طائعين. ولا يتقنون بمن يغير موقفه حسب الموضة السائدة " إذا الريح مالت مال حيث تميل "

### ٣- القائد شامخ:

يضع رأسه في السحاب وأقدامه في التراب " يرى العالم من فوق ويحدد اتجاه المستقبل ويبقى ملائماً للواقع ولا ينفصل عن بينته وعن ضمير مجتمعه .

### ٤- القائد جامح:

يوحد مواقف الآخرين ويؤلف بينهم فهو يجمع ولا يفرق ، يوحد ولا يشتت ، يربط ولا يفكك ، يصل ولا يقطع وهو ليس (عامل سنترال) تمر من خلاله كل الأوامر والتوجيهات وليس شرطى مرور يعطى كل الإشارات . بل هو مهندس فنان يرسم الطريق الصحيح ليسير فوقه الجميع دون زحام أو صدام .





## ٥- القائد منتمى:

فهو كالشجرة اذا أنتزعت عن تربتها فقدت خصوبتها . انه يفكر عالمياً ويتصرف محلياً . وعندما يدرك أنه لا توجد حكومة على وجه الأرض تستطيع حل كل المشكلات، حتى لو أرادت بضرب المثل في العطاء الاجتماعي . وهو عندما يكبر قد يبتعد مؤقتاً عن أسرته أو بلده ، ولكن لا يفعل ذلك لأنه سيكون أكثر عطاء في مكانه الجديد ، ولا يلبث أن يعود أدراجه إلى منبته الأصلي .

## ٦- القائد منفرد:

فهو لا يسير مع القطيع دون أن يسأل لماذا؟؟  
اذا كان محامياً فهو لا يصبر على أن يكسب دائماً. وعندما يكسب ليس من الضروري أن يخسر الآخرون . فهو يبحث عن العدل قبل أن يبحث عن النصر . وإذا كان مديراً لا يبحث عن الربح على حساب المبادئ فهو مثلاً يتحدث العرف السائد بأن إرضاء كل العملاء هو المبدأ المطلق الذي لا يحيد عنه ويسعى إلى إرضاء العملاء والموردين والمستثمرين وإرضاء ضميره قبلهم جميعاً .

القادة العظماء هم الذين  
يوقظون الأهداف بداخلنا ،  
ويفنون أعمارهم في دفع  
إرادتنا ورغباتنا لبلوغ  
الغايات العليا

"جين آدمز"

## ٧- القائد تابع:

ليس من الضروري أن يقود من الأمام . فهو يتقدم اذا كان الخطر في الأمام . ويتأخر لينفع الناس من الخلف اذا جاء الخطر من الوراء ، و يوجه من الأطراف ليعوض ضعف الميمنة والميسرة . ويختفى وسط الجموع تاركاً الساحة لذوى الخبرة والكفاءة .

## ٨- القائد متوازن الطموح:

هذه الصفة تعنى القدرة على كبح الطموح الشخصى أو كما قال أحد كبار القادة فى عالم الأعمال موجهاً حديثه لأعضاء مجالس الإدارة " لاتضعوا السلطة فى يد من لا يستطيعون أن يعيشوا بدونها ، مثل هؤلاء لايسعون إلا لما تلتى به السلطة من أبه "

## ٩- القائد حساس:

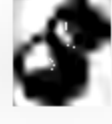
الحساسية تتعلق بإدارة التناقضات وتحقيق المعادلة الصعبة بين أن يكون طموحاً من ناحية ، دون أن يغطى طموحه على طموح الآخرين ، وبين أن يكون صبوراً وهادئاً دون أن يجعل أعضاء الفريق يفقدون الإحساس بالحاح العقل وقيمة الوقت ، وبين أن يكون حاضراً ومتاحاً لمساعدة كل من يحتاجه دون أن يوحى بأنه كل شىء ، وأن العمل لن يتم بدونك .

مترجم من كتاب: "القيادة" د. محمد عبد الحليم

إنها المتعة الحقيقية للحياة أن تشعر أنك قوة جبارة ،. أو تفعل شىء ما، بدلاً من إحساسك بالمرض والحزن والشكوى الدائمة من أن العالم لن يكرس نفسه ليجعلك سعيداً. فأنا مع رأى القائل بأن حياتى تنتمى إلى مجتمع كامل، وفرصتى هى أن أستغل فترة حياتى لأفعل ما أستطيع فعله. فأنا أرغب فى تحقيق أعظم وأكبر الأهداف طوال حياتى. فكلما عملت بجد أكثر، كلما كان لفترة حياتى معنى وحفقت بالإنجازات. فأنا أبتهج للحياة التى ليست سوى مجرد شمعة قصيرة العمر، لكنها كالبطارية الرائعة المضيئة والتى أحملها لفترة، وأريد أن أجعلها مشتعلة قدر إمكانى قبل أن أسلمها بدورى لأجيال المستقبل.

" جورج برناردشو "

## \* مالذي يجعل الناس يثقون بالقائد؟



الإيمان بالذات هو الشيء الوحيد الذي يمنح الفرد الثقة بالنفس لكي يخطو نحو المجهول ولإقناع الآخرين بالسير معه إلى مكان لم يسبق لأحد الوصول إليه، ولكن يجب أن يكون ذلك مقروناً بقدر يسير من الشك والتواضع .. للأعتراف بالخطأ في بعض الأوقات والأعتراف بأن الآخرين يملكون أيضاً أفكاراً وبأن الاستماع إليهم على نفس القدر من الأهمية مثل التحدث إليهم

" تشارلز هاندي "

ربما شخصيته أو قدرته على إسقاط هذه الشخصية على غيره من الناس والأحاساس بمشاعرهم وربما وضوح " الرؤية " هذه بكل تأكيد عوامل مؤثرة ، إلا أن الحقيقة الكبرى هي أن ثقة الناس في القائد ليست إلا انعكاساً لثقتهم فيهم ، أنه مجرد شعور وحب متبادل . ثقة الناس فيك هي تعبير عن نجاحك وهذا هو ما يسمى بالتبادل المثمر للطاقة .

نحن نكسب ثقة الناس عندما نشاركهم قيمهم وهمومهم وأفكارهم وليس عندما نبهرهم ونؤكد تفوقنا عليهم . ونكسب ثقة الناس واحترامهم عندما تتوافق أقوالنا مع أفعالنا على مدى طويل من الزمن .

أنت لا يمكنك حث الناس على العمل ما لم تؤثر فيهم عاطفياً أولاً فالقلب يأتي قبل العقل .

عندما يحترمك الناس كإنسان يشعرون بالأعجاب نحوك .. وعندما يحترمونك كصديق يحبونك وعندما يحترمونك كقائد يتبعونك . إن المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير لأكثر ولا أقل

فإذا لم تكن تمتلك التأثير فإنك لن تكون قادراً أبداً على قيادة الآخرين . ومما يدعم قدرتك على التأثير واكتساب ثقة الفريق بعض الأدوات والمهارات التي يجب على القائد التزود بها ومنها :

### العلاقات :-

فإذا قمت ببناء ما يكفي من العلاقات الطيبة مع الأشخاص المناسبين ، فستتمكن من أن تصبح القائد الحقيقي في أي منظمة .

## الحدس :-

ان القيادة تتطلب ما هو أكثر من إمتلاك المعلومات أنها تتطلب القدرة على التعامل مع عدد لا حصر له من الأشياء غير الملموسة والتأثير فيها مثل الطاقة ، والمعنويات ، والتوقيت ، والقوة الدافعة.

## المعرفة :-

المعرفة شيء حيوى بالنسبة للقائد ، فبالرغم أن المعرفة وحدها لا تجعل أى شخص قائداً ، ولكن بدون المعرفة لأحد يستطيع أن يصبح قائداً .

## القدرة :-

ايضاً القدرة على الانجاز شئ اساسى بالنسبة للقائد فبمجرد أن يكف الآخرون عن الاعتقاد بانك تستطيع الإنجاز ، فانهم سيكونون عن الأوصات والإتباع .



**التغيير لابد أن يستتبعه أخطاء ، ولو تخوفنا من هذه الأخطاء لن نفعل شيئاً ، لأن ثقافة الخوف ثقافة قاتلة .**

طارق عامر

لذا ينبغي أن تحتل ثقة أعضاء الفريق قمة اهتمامك . فالسلطة والقدرة على الثواب والعقاب تنبع من المركز الوظيفى . لكن الثقة والأحترام أو القيادة تنبع من الشخصية . السلطة تمنح للمدير لكن الاحترام يكتسب مع الوقت .

السلطة تزول مع زوال الوظيفة ويبقى الاحترام مابقى الإنسان.

ان بث الأمل وإشاعة روح التفاؤل من أهم السمات التى يجب أن يتحلى بها القائد ليحظى بأتباع مخلصين ، فالأمل هو ما يحفزهم على التطلع إلى المستقبل بتفاؤل ، وعدم التخلي عن المنظمة مهما عصفت بها الأمرات . وإذا ما ضاع الأمل ضاعت معه الثقة ، والسعادة ، والعزيمة لكن معظم القادة يغفلون دورهم المحورى فى غرس التفاؤل فى نفوس أتباعهم ، ويمضون كل وقتهم فى معالجة قضايا الحاضر ولا يهتمون بإعطاء أتباعهم الأمل فى المستقبل . ان ثقافة الإلهام تنتشر الثقة قبل أن تحصل عليها أو تطلبها أو تتوقعها





أيضاً على مستوى المنظمات فإن ثقافة الثقة تتعلق بضمير المنظمة ، في عصر الصناعة وما قبله كانت المنظمات تنتشر ثقافة العنف والإتهام والخوف . أما في عصر المشاعر والاحاسيس فإنه يجب نشر ثقافة الثقة .

تمنح شركة ريتز كارلتون " للفندقة " للموظف الصغير مسئولية اتخاذ القرار باتفاق مبلغ يصل إلى ٢٠٠٠ دولار - دون أن يتعرض لأي مسألة - على أي إجراء يراه ضرورياً لإرضاء احد النزلاء ، ... ترى كيف يكون شعور وأداء هذا الموظف الذي تمنحه شركته مثل هذه الثقة ؟ ليس في نزاهته وأمانته فحسب ، بل أيضاً في قدرته على اتخاذ القرار الصحيح .

أن محاولة تحقيق النتائج باستخدام نظرية التحفيز بأسلوب " العصا والجزرة " قد يصلح فقط لإدارة البطون " الجزرة " والأبدان " العصا " وهو لا يصلح لإدارة العقول والضمائر، فهي لا تستجيب للعصا ولا للجزرة . بل أنها غالباً ما تعاديهما وتنفّر منهما . قد يصلح هذا للإدارة في عصر الصناعة والزراعة ولا يصلح للقيادة في عصر

المعلومات والإدارة الرقمية او عصر المشاعر والاحاسيس. .... لا يكفي قائد التغيير الناجح بمعرفة مواطن قوته والكيفية والوقت المناسبين لإستخدامها وسبل تمتينها فحسب، بل يسعى لإكتشاف مواطن قوة فريقه أيضاً وإستثمارها فيما يعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة ككل . أما القائد غير الناجح فيهتم بالولاء أكثر من الذكاء ، أي أنه يخشى التنقيب عن مواطن قوة أعضاء الفريق خشية أن

**القائد هو الذي يجعل  
الآخرين يثقون به  
أما القائد المميز فهو  
الذي يجعل الآخرين  
يثقون بأنفسهم**

يتألقوا ويتفوقوا عليه . من المرجح أنه يخشى النظر إلى نقاط قوة مروضيه لأنه يعتبرها تهديداً شخصياً ، لا فرصة للإجاز .

قائد التغيير يثق بنفسه لدرجة تجعله يختار أتباعاً يتألقون فيما لا يستطيع هو القيام به ، دون أدنى قلق أو خوف من تفوقهم عليه ، وهكذا يحصل على فريق قوى ومتكامل ومتنوع ، لا فريق يتألف من نسخ مكررة تتمتع بنفس المميزات وتعاني من نفس العيوب.

القائد المؤثر هو الذي ينجح في جعل أتباعه يصلون إلى أبعد مما يتوقعون . و القائد المتميز هو " الصمغ " أو الرابط الذي يجعل أعضاء الفريق متماسكين ومتراطين . وبدون هذا الترابط يفقد الفريق معناه ، ويتحول إلى مجموعة متناثرة من الأفراد الذي يهيم كل منهم في واد ١١



لن يصبح القائد جديراً إلا إذا كان لديه أتباع مخلصون ، ولن يصبح الأتباع مخلصين إلا إذا تمكن القائد من توحيد جهودهم وأهدافهم سواء أكانوا مليوني تابع أم تابعين فقط .

والقادة الناجحون يوقتون أن فعاليتهم نابعة من أربعة أشياء :

- فهم فعالون لأن لهم أتباعاً ومساعدين فعالين.

- وهم فعالون لأنهم منجزون ، لا لأنهم محبوبون فقط . فالقائد تصنعه إنجازاته لا شهرته .

- وهم قريبون من فريقهم ومن العملاء والمجتمع ، فهم مضرب المثل في العطاء والقنوة الحسنة.

- وهم يدركون أن القيادة ليست مرتبة أعلى، أو مميزات أكثر أو مالا أوفر بل مسئولية .

يريد الأتباع قائداً يشعرون معه بالأمان ، والسلام ، والقوة وبأنهم واقفون على أرض صلبة يريدون قائداً يشعرون معه بالثقة وبأنه يمكنهم الاعتماد عليه في الشدة والرخاء على حد سواء .

”جيم ران“

التحدي في القيادة هو القدرة على البقاء قويا دون غلظة ،  
وطيبا دون ضعف ، وشجاعا دون شراسة ، ومتفكرا دون  
كسل ، ومتواضعا دون انكسار ، ومعتزا دون فخر ، ومرحاً  
دون حماقة .

” جيم ران “

## قانون التضحية والعطاء يحكم قائد التغيير :

التضحية هي لب قيادة التغيير ، فإذا كان أى تغيير يحتاج الى تضحية فإنه من الضروري أن تكون التضحية والعطاء هي إحدى سمات قائد التغيير وإلا فإنه لن ينجح فى اقتناع تابعيه بأن يقدموا أى تضحيات من أجل التغيير . ولعل فكرة أن يحيا المرء بهدف خدمة الآخرين و تغيير العالم الى الأفضل مضحياً براحته الشخصية من أجل تلك الرسالة هي النواة الاولى للتغيير .

الحياة التى نعيشها لخدمة  
الآخرين وحدها هي الحياة  
التي تستحق أن نعيشها.

" البرت أينشتين "

ويعتقد قادة التغيير أن خدمة الآخرين هي الفضيلة التي يتميز بها عظماء الأرض في كل زمان ومكان ، وهي الشيء الذي يدوم للفرد ويعطى معنى نبيل للحياة ، وهي الحد الفاصل بين جميعين كبيرين من الناس في العالم : هؤلاء الذين يساعدون وأولئك الذين يعيقون ، الذين يحملون هموم الآخرين والذين يتكلمون على الغير ، الذين يشاركون والذين يستهلكون فقط . فما أجمل أن تعطى أكثر من أن تأخذ .

لكن هناك مفهوم خاطيء شائع بين الناس من غير القادة .. بأن القيادة مسألة تتعلق بالمنصب، والقوة، والسلطة التي تنبع من الإرتقاء داخل المنظمات .. وكثير من الناس اليوم يرغبون في تسلق السلم القيادي لأنهم يعتقدون أن الحرية ، والسلطة ، والثروة هي الجوائز التي تنتظرهم على القمة .. إن حياة القائد قد تبدو ساحرة للناس من الخارج .. ولكن الحقيقة هي أن القيادة تتطلب التضحية .. على القائد أن يضحي لكى يعطى . والعديد من الناس ينظرون للقيادة نفس النظرة التي ينظرون بها للنجاح ، أملين فى أن يصلوا لأبعد ما يمكنهم الوصول إليه ، وفى تسلق السلم ، وفى الوصول لأعلى منصب تسمح قدراتهم ومواهبهم بالوصول إليه ولكن على عكس الفكر التقليدى فإننى أعتقد أن جوهر قيادة التغيير ليس هو إلى أى مدى نتقدم نحن أنفسنا ، ولكن إلى أى مدى نساعد الآخرين على التقدم ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال خدمة الآخرين والعطاء أى إضافة القيمة لحياتهم..

أن كل تفاعل بين كل قائد وتابع عبارة عن علاقة ، وكل علاقة إما تضيف إلى حياة المرء وإما تطرح منها فإذا كنت قائداً فصدقتى أن لك أثراً إما إيجابياً وإما سلبياً على الأشخاص الذين



تقودهم .. " كيف تعرف الأثر الذي تتركه ؟ " هناك سؤال مهم: هل تجعل الأمور أفضل بالنسبة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتك ؟ تلك هي المسألة فإذا كنت لا تستطيع الإجابة عن هذا السؤال بكلمة نعم حاسمة لا تردد فيها ، وتعطى دليلاً يدعم هذه الإجابة فمن المحتمل بشدة أنك تطرح من قيمة الآخرين .... وغالباً ما يفعل القادة الذين يقللون من قيمة الآخرين ذلك بدون عمد . وعلى النقيض من ذلك فإن القادة الذين يقدمون توضيحات من أجل إضافة القيمة للآخرين يفعلون ذلك عن قصد ، لأنهم يعتبرون أن تغيير العالم إلى الأفضل هو رسالتهم . وهذا السبب هو ما يحرك قادة التغيير العظماء أمثال " مارتن لوثر كينج " الذي قاد المجتمع الأمريكي للقضاء على سياسة التمييز العنصري . لقد فعل كينج أشياء عظيمة كقائد للتغيير . لقد قابل الرؤساء ، وألقى خطاباً مثيرة تعتبر من الأمثلة الأكثر تميزاً على البراعة في الخطابة في التاريخ الأمريكي . ولقد قاد ٢٥٠.٠٠٠ شخص في مسيرة سلمية في واشنطن العاصمة . كما أنه حصل على جائزة نوبل للسلام . ولقد صنع حقاً تغييراً في بلده . ولكن قانون التضحية يقضى بأنه كلما كان القائد أعظم ' زاد ما يجب عليه التنازل عنه . فخلال تلك الفترة نفسها ' تم القبض على كينج مرات عديدة وتم سجنه في كثير من المناسبات . كما أنه تعرض للرشق بالحجارة ، والطعن بسكين ، والضرب ، وتم تفجير بيته . ومع ذلك فقد ظلت رؤيته - وتأثيره - في العلو . وفي النهاية ' ضحى بكل شيء يملكه . ولكنه أعطى ماتخلى عنه بإرادته . ففي خطابه الأخير ' الذي ألقاه قبل اغتياله ، قال :

مزمع قوله: (أرجو أن يكون)

لست أدري ماذا سيحدث لي الآن . أعلم أن الأيام التالية ستكون صعبة . ولكن لا أبالي الآن لأنني وصلت إلى قمة الجبل . لن أبالي . إنني مثل جميع الناس ' أحب أن أعيش حياة طويلة . طول العمر له قيمة عندي ' ولكنه لا يشغل بالي الآن . إنني فقط أرغب في أن تتم إرادة الله . فهو سمح لي بتسلق ذلك الجبل . ولقد رأيت من فوق هذا الجبل بلداً رائعاً . قد لا أعيش فيه معكم ' ولكنني أريدكم أن تعرفوا الليلة أننا ' كشعب ' سنصنع هذا البلد الرائع . لذا فإنني سعيد الليلة ... إنني لا أخشى أي إنسان . لقد رأت عيناى أروع المشاهد على الإطلاق .

وفي اليوم التالي ' دفع كينج الثمن حياته .





لقد كان تأثير كينج عميقاً . لقد شجع ملايين الناس على أن يواجهوا سلمياً نظاماً ومجتمعاً يكافحان من أجل إبعادهم والتخلص منهم . لقد تغيرت الولايات المتحدة الأمريكية للأفضل بسبب قيادته .



إن في التضحية شعور ممتع اعتبره في بعض الأحيان أنانية ؛ فأنت لاتستطيع الحصول على سعادة أكبر من التي سوف تشعر بها عندما تسعد الناس ، إنك تضاعف سعادتك حينما تراها في عيون الآخرين .

" حازم حجازي "

إذا كنت ترغب في أن تكون أفضل قائد للتغيير يمكنك أن تكونه ، فعليك أن تكون مستعداً لتقديم التضحيات لكي تقود بشكل جيد . ينطبق هذا على كل قائد للتغيير ، بغض النظر عن مهنته أو مجاله . تحدث مع أحد هؤلاء القادة وستجد أنهم قدموا تضحيات متكررة . ولعلك تكتشف أيضاً أنهم يجدون أنفسهم في تلك

التضحيات . والقادة الناجحون يضحون بالكثير مما هو جيد لكي يكرسوا أنفسهم لما هو أفضل . تلك هي الطريقة التي يعمل بها قادة التغيير .

### إضافة القيمة للآخرين :

أن أفضل موقع للقائد ليس دائماً هو المنصب الأعلى وليس موقع أقصى سلطة أو سيطرة .. أنه الموقع الذي يستطيع منه العطاء وتقديم أفضل خدمة لإضافة أقصى قيمة للآخرين .

عندما تضيف القيمة للناس فأنت ترتقي بهم .. وتساعدهم على التقدم ، وتجعلهم جزء من كيان أكبر من أنفسهم ، وتساعدهم على أن يحققوا الهدف من خلقهم ، وغالباً ما يكون القائد وحده هو القادر على مساعدتهم في تحقيق هذه الأشياء . لذا فإنه يجب عليك كقائد ألا يكفيك أن تكون ناجحاً فحسب.. بل يجب عليك مساعدة أتباعك على النجاح أيضاً.

و تظهر مشكلة القادة في الوقت الذي يظنون فيه أنهم اكتسبوا حق التوقف عن تقديم التضحيات .. ولكن في القيادة تكون التضحية عملية مستمرة ، وليست ثمناً يدفع مرة واحدة . فإذا كان على القادة أن يضحوا لكي يعلوا ويرتقوا فعليهم أن يضحوا أكثر لكي يبقوا بأعلى .

هل لاحظت من قبل ندرة الفرق الرياضية التي تفوز بالبطولات في مواسم متتالية ؟ السبب وراء ذلك بسيط ، إذا كان القائد يستطيع الفوز ببطولة مع فريقه ، فإنه غالباً ما يفترض أنه يستطيع تحقيق نفس النتائج في العام التالي عن طريق القيام بنفس الأشياء التي فعلها من قبل

.. أنه يرفض تقديم توضيحات إضافية في موسم التوقف للاستعداد لما يكون غالباً تحدياً أكبر في العالم التالي .. ولكن نجاح اليوم هو أخطر تهديد لنجاح الغد.

وما يصل بأحد الفرق إلى القمة ليس هو ما يبقيه فوق القمة ، والوسيلة الوحيدة للبقاء بأعلى هي تقديم المزيد من التوضيحات .. أن النجاح في القيادة يتطلب تغييراً دائماً ، وتحسناً مستمراً، وتوضحية متصلة .

لكي تصبح قائداً أكثر تأثيراً .. هل أنت مستعد لتقديم التوضيحات .. هل أنت مستعد للتنازل عن حقوقك من أجل الأفراد الذين تقودهم ؟ فكر في الأمر قليلاً .

## الحالة الجوهرية للقيادة :

إن قائد التغيير الحقيقي أو الفعلي لن يتمكن من إحداث تغيير جذري في منظمته ما لم يحدث تغييراً أساسياً وإيجابياً على المستوى الشخصي أولاً . وهو ما يطلق عليه إصطلاح " الحالة الجوهرية للقيادة " .

أن معظم الناس على تباين أوضاعهم ومناصبهم، يتصرفون ويتخذون قراراتهم غالباً في حالة نسميها " الحالة العادية للقيادة" وفي هذه الحالة يظهر الناس وهم :-

- ينحون نحو الراحة.

- منقادون من الخارج.

- مهتمون بأنفسهم.

- منغلزون من الداخل.

وعندما يتحول الناس إلى مستوى

أعمق من الفهم ينتقلون من العادية

والتبعية ، ويسمون إلى مستوى

أرقى من التفكير نسميه " الحالة

الجوهرية للقيادة" وفي هذه الحالة يظهر الناس وهم :-

- ينحون نحو الغايات والأهداف.

- منقادون من الداخل.

- مهتمون بالآخرين.

- منفتحون على الخارج.

عندما يفكر الإنسان بإيجابية ، فإنه  
ينجح في توجيه سلوكه، وإتخاذ  
قراراته ، والتخطيط للمستقبل ، حيث  
يحمل بذور السعادة بداخله، ولا يكون  
عبداً للظروف.

" روجرز "



وهكذا فإن " الحالة الجوهرية للقيادة " تمهد الطريق لقيادة وتغيير الذات ، مما يمهد بدوره لإحداث تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل . . . فالبقاء في الحالة العادية ، ورفض التغيير ؛ رغم التغيير الدائم والسريع الذي يشهده العالم هو بمثابة اختيار لحالة من الموت البطيء . وهذا ما يمكن تفاديه بالدخول " في الحالة الجوهرية للقيادة "

**الحالة الجوهرية للقيادة :** هي حالة نفسية مؤقتة تدخلها فتصبح مهتماً بالغايات ، ومنقاداً من الداخل ومهتماً بالآخرين ومنفتحاً على الخارج وفي هذه الحالة يتوقف الإنسان عن طرح السؤال : " ماذا أريد ؟ " ويبدأ بطرح سؤال جديد هو : " ماهي النتيجة التي أريد أن أحققها ؟ ... و يخرجنا طرح هذه

الأسئلة من مجال الراحة الاعتيادية ويدخلنا في رحلة غامضة ، وينقلنا إلى حالة من الإبداع ، فنحن نصبح أكثر تفاعلاً ونشاطاً ونمتلك مزيد من الطاقة والحماس عندما نجد غايتنا وسط كل ذلك الغموض ، حيث نمتلئ بالمشاعر الإيجابية في رحلتنا نحو تحديد غايتنا ويصبح لحياتنا معنى أعمق وغاية أسمى.

يهدر الرياء والأثائية طاقة الإنسان ويقتلانه ببطء ، لذا فالحالة الجوهرية للقيادة بما تحويه من اهتمام بالغايات وانقياد من الداخل واهتمام بالآخرين تعيد للإنسان إرادته وتحفز قدراته وتملؤه بالمشاعر الإيجابية .

" روبرت كوين "

## القيادة من الداخل :

في هذه الحالة الذهنية ، نصبح أقل إنقياداً للظروف الخارجية ، وأكثر إنقياداً للقيم الداخلية . ويكون منطلقنا هو القيم الأصيلة والغايات النبيلة التي نؤمن بها ونعيش من أجلها . فعندما نتحرك تجاه أهدافنا وغاياتنا نشعر بالثقة والسمو والحماس . ونبدأ في تجاوز ريائنا لأنفسنا ونفلقنا للآخرين ونسمو على كل الصغائر . هذا الشعور بالتوافق والإنسجام الداخلي يجعلنا نرى الخط الفاصل بين من نحن ومن نريد أن نكون . وفي هذه الحالة من جهاد النفس والإنصرار على الذات ، نشعر بتكامل أكبر و إنسجام أعمق . وهكذا تصبح سلوكياتنا وقيمنا أكثر تطابقاً وتوافقاً ، وتصبح حقائقنا الداخلية والخارجية أكثر ارتباطاً ، ويصبح إنقيادنا من الداخل شيئاً رائعاً .

## الاهتمام بالآخرين :

فى الحالة الجوهرية للقيادة ، نصبح أقل اهتماماً بأنفسنا ، وأكثر اهتماماً بالآخرين . فمع تزايد الشعور بالتجّاح والتكامل والثقة بالنفس المنبثقة من الداخل ، نشعر بأننا أكثر أماناً ، وأقل أنانية . نتحول من حب أنفسنا إلى حب الناس والعالم . وعندما نشعر بالإيجابية والرضا عن

أنفسنا ، وتغمر الجودة حياتنا نصبح أكثر قابلية للاهتمام بالآخرين ونحاول مد ظلال الجودة ومظلات الأمان فوقهم . ومع سعادتنا بمساعدة غيرنا نصبح أكثر شفافية

يمكنك أن تحيا بما تحصل عليه ،  
ولكنك تصنع الحياة بما تمنحه لغيرك  
" ونستون تشرشل "

وأصالة . عندئذ تنمو علاقاتنا على أساس من الثقة المتبادلة والعناية والاهتمام .

## الإنفتاح على الخارج :

فى الحالة الجوهرية للقيادة نصبح أكثر انفتاحاً على الخارج ، وأقل إنغلاقاً من الداخل . فعندما ندرك حاجتنا للإنجاز ، يزداد إيماننا بقدرتنا على شق طريقنا وسط هذا العالم الغامض والمتشاك ودائم التغيير . وعندما يتعمق إيماننا بغاياتنا تزداد أنجازتنا فهناك قول شائع ومشهور هو أننا ننجز عندما نؤمن " We achieve when we believe " .

والانفتاح على الخارج يجعلنا أكثر استعداداً لإستقبال كل أشكال المعلومات الواردة على هيئة تغذية مرتدة . ونصبح أكثر استعداداً لأعتناق حقيقة العالم المتغير . وفى هذه الحالة نتعلم ونحن نتكيف ونتكيف ونحن نتعلم . فنصبح أكثر وعياً وفهماً ويصبح الانفتاح على الخارج شيئاً رائعاً .

## الجذب والتأثير :

تختلف الحالة الجوهرية للقيادة عن الحالة العادية للقيادة اختلافاً جوهرياً . فى الحالة الجوهرية للقيادة نبدأ فى جذب مصادر كثيرة وجديدة للطاقة ، ونبدأ فى مقاومة التراجع والتأكل الذاتى والموت البطيء فنصبح أكثر حيوية وإقبالاً على الحياة . وبهذه الحالة الإيجابية نجذب الآخرين فينتقل حماسنا إليهم ، وتنتشر طاقتنا حولهم فتؤثر فيهم ، فنصل الى الجوهرية معاً . فتكون النتيجة فريقاً ومجتمعاً من ذوى الطاقة العالية ، والحماس المتقدم .



## تجديد الذات :

الحالة الجوهرية للقيادة هي حالة شديدة الفاعلية عندما ندخلها، نصبح في مستوى عالى جداً من النشاط لفترة ما، حتى نشعر بالإرهاك ثم نعود إلى الحالة العادية. فالبقاء في الحالة الجوهرية للقيادة ليس سهلاً، ولكن يظل دخول هذه الحالة مجدداً للطاقة. في الواقع فإن البقاء في الحالة العادية هو الذي يهدر طاقتنا ويسلبنا إياها، مما يؤدي في النهاية إلى الموت البطيء. هذه هي المفارقة في الحالة العادية . فعندما تتشبث وتمسك بالراحة والأمان، فأنا نفقدهما معاً بمعنى آخر فأنا عندما نحرص على الراحة ونخاف من المغامرة وبذل الجهد فأنا نصل تماماً إلى عكس النتيجة التي نريد تحقيقها. فبذل الجهد والعطاء هو الذي يحقق لنا الراحة في المرحلة التالية، أما طلب الراحة فيؤدي إلى متاعب دائمة.

## تغيير الآخرين بتغيير الذات :

عندما تدخل الحالة الجوهرية للقيادة فإنك تقلب الدائرة المفرغة للموت البطيء والناجمة عن انعدام التغيير . وعندما تؤتي الشجاعة لكي تغير فإنك تركز على الغايات وتهتم بالآخرين ويصبح مركز قيادتك نابعاً من داخلك وتنتفتح على الخارج . يتجدد ويزغ فيك الأمل مفسحاً المجال للمشاعر الإيجابية . وكما أثبتت الأبحاث ، فإن المشاعر الإيجابية تولد الوعي والرؤية المستقبلية والإدراك . كما يدعم التفاعل بين المشاعر الإيجابية والفكر الإيجابي الطاقة الكبيرة الناجمة عن الدخول في الحالة الجوهرية .

لا يمكن أن تقود الآخرين  
بأن تشير إلى طريق ما  
وتأمرهم بالسير فيه ،  
ولكن بأن تسبقهم إليه .

" كين كيسى "

## التغيير بالتواصل والعدوى :

قوة الطاقة والالتزام الإخلاقي التي يتمتع بها من يدخلون الحالة الجوهرية القيادة تنتقل بالتواصل والعدوى وتسرى بين الناس كما تسرى النار في الهشيم فعندما نبدأ في التغيير على المستوى الشخصي فأنا نصبح رموزاً للتغيير ، فنبدأ في جذب الآخرين ليفعلوا مثلما نفعل ، فممكنهم من تطوير أنفسهم . ومن هنا ينشأ نظام قيادي غير تقليدي يختلف عن القيادة التقليدية القائمة على الشخص الواحد .



فى هذا النموذج يتراجع دور القائد الفردى ذو الشخصية الكارزمية الطاغية ، ويفتح المجال لقيادة جماعية تنشأ تلقائياً وفطرياً وتندمج بالواقع بفعل توجه الجميع للتغيير.

قيادة حركة التغيير العميق هى قيادة جماعية وديموقراطية لامجال فيها للسيطرة والرقابة الصارمة والمسار الاحادى من اعالى الى اسفل . هذا على النقيض تماماً مما يحدث فى الحالة العادية للقيادة حيث أن السيطرة الهرمية التى تتسم بها الحالة العادية للقيادة تصمم من أجل الحفاظ على التشكيل الفوقى للنزول بالأوامر والصلاحيات والقرارات والتوجيهات من اعالى الى اسفل ، والسيطرة الهرمية والفوقية تقاوم التغيير الإدارى الجذرى رغم اتفاق الجميع وملاحظتهم أن التغيير مطلوب ولا ريب فيه . حتى أنك تجد القادة التقليديين يقرون بالتغيير ويعترفون بأهميته، ويقاومونه فى نفس الوقت ويعود السبب هنا إلى أن الناس فى الحالة العادية للقيادة يميلون إلى إدارة التغيير لا إلى قيادته.

بسم الله الرحمن الرحيم

## البالون

يحكى أن رجلاً يركب بالونا هوائياً لاحظ أنه قد ضل الطريق ، فهبط قليلاً حتى إقترب من الأرض . وإذا رأى سيدة فى الأسفل ، نادى عليها بصوت عال : " أريد أن أسالك سؤالاً : لقد قطعت وعداً لأحد زملائى بأننى سأقابلة ، وتأخرت عن موعدى ساعة كاملة . وأنا لا أعلم أين أنا يبدو أننى تهت . فهل يمكنك أن تخبرينى أين أنا الآن ؟ " رفعت السيدة رأسها وأجابت : " حسناً . أنت الآن فعلياً داخل بالون يعلو عن سطح الأرض ١٠ أمتار . وجغرافياً أنت بين ٤٠ و ٤١ درجة شمال عرض ، و ٥٩ و ٦٠ درجة غرب طول " .

فصاح بها الرجل : " ما هذا الذى تقولينه . فثنا لم أفهم شيئاً . " فأجابت : " أنظر إلى المؤشرات الموجودة فى البالون وستفهم . " فنظر الرجل ثم قال لها : " حسناً . هذه الأرقام موجودة بالفعل . هل أنت مهندسة ؟ " فأجابت : " نعم .. كيف عرفت ؟ " . . . فرد قائلاً : " لأن كل المعلومات التى أخبرتنى بها صحيحة ، ولكنها غير مفيدة . فأننا لا أختبر قدراتك الهندسية . إنما أريد أن أعرف أين أنا ، أرجوك . " ألا تستطيعين الإجابة عن هذا السؤال البسيط دون استعراض أو تظاهر بالذكاء ؟ "

نظرت إليه السيدة وقالت : " هل أنت مدير ؟ " . . . فأجابها الرجل : " بالفعل ، كيف عرفت ؟ " قالت : \* لأنك لا تعلم أين أنت ولا إلى أين ذاهب \* ولأنك لم تصل إلى مكانك إلا بفعل قليل من الهواء الساخن . \* ولأنك قطعت وعداً على نفسك ولا تعلم كيف ستفى به . \* ولأنك تتوقع ممن هم تحتك أن يطيعوك ويحلوا لك مشكلاتك .

## المفاهيم الثمانية للقيادة الجوهرية المتكاملة :

الحالة الجوهرية للقيادة هي حالة إبداعية خلقة ' يمكنك أن تدخلها ' وتخرج منها ' ثم تدخلها مرة أخرى ' وهكذا . تساعدنا المفاهيم الثمانية على فهم ماهية تلك الحالة الإبداعية ' حيث أن كلاً من تلك المفاهيم يمثل علاقة قائمة ومنسجمة بين خاصيتين متناقضتين .

### والمفاهيم الثمانية هي :

#### ١ - العمل التأمل :-

قال أفلاطون : " الحياة التي لا نتأملها لا تستحق أن نعيشها " . وقام شخص غير معروف بتعميق هذه المقولة وقال : " والحياة التي لا نعيشها لا تستحق أن نتأملها " . وعليه فإن مفهوم العمل التأمل يضم كلا من المقولتين . وعلى الرغم من صعوبة العمل والتأمل في وقت واحد ؛ إلا أننا عندما نخطئ في تأمل أفعالنا ومراجعة

لدى مبادئ ثابتة ، وقيم  
لا تتغير ، أولها أن أكون  
مرناً طول الوقت .

" إيفرت ميكنلي دايركسن "

قراراتنا ' فإننا نخطئ أيضاً في الفعل نفسه . بمعنى أن الأعمال التي لا تتم مراجعتها وإعادة النظر فيها في الوقت المناسب هي أفعال قد تكون خاطئة . أي أن التفكير يجب دائماً أن يسبق ويتزامن مع ' ويتبع التنفيذ .

#### ٢ - الإنهماك بأصالة :-

إن الذين يبالغون في الإنهماك والتواصل والإستغراق في الأداء ربما يفقدون وضوح الرؤية والإستقامة والتوازن في الحياة . فربما يؤدي الإستغراق المفرط إلى التضحية بالقيم والذات في سبيل العمل . المعادلة هي أن تكون لديك مبادئ وقيم ثابتة ' ومع ذلك فهي لا تمنعك من الإستغراق والتواصل والإنهماك بأصالة . من يستغرق في العمل بأصالة يحب دائماً مايفعله ' مما يجعله يتحول من عمل جاف إلى فيض من الحب ' وقد نرى هذا واضحاً عندما نجد أنفسنا نفعل مايجب أن نفعله بغض النظر عن كونه ممتعاً لنا أو مقبول لدى غيرنا . فالتوازن هو أن نفعل الصحيح في الوقت الصحيح والموقف الصحيح بدون شطط أو مبالغة .

أي أن نجمع بين المرونة في الأداء والالتزام بالقيم وهذه دون شك معادلة صعبة .

## ٣ - التساؤل الإيجابي :-

التساؤل الإيجابي أو الإستفسار حسن النية هو أسلوب للتدخل وإدارة التغيير أبتكره " ديفيد كوبرايدر" وأعتبره كثيرون ثورة علمية حقيقية فى مجال التطوير التنظيمى ' وهو نوع من طرح علامات الإستفهام مع عدم التقليل من شأن الآخرين . نهدف من خلال طرح الأسئلة الإيجابية إلى معرفة ماهى أكثر الأشياء التى تهم الناس فعلاً ، وماهى الأشياء التى تدفعهم للإبداع . يركز هذا النوع من الإستفهام والتساؤل على الحقيقة والبحث عن ماهو صواب وعن ماهو خطأ . فهو

تساؤل فلرز يغربل الأشياء ويميز بينها ' ويوسع المدارك والوعى لدى الأفراد .

قوام القيادة الثقة ، وأساسها  
المصداقية ، ودعامتها الرؤية  
الواضحة ، وعمودها المساءلة

" جان سيقى ولورانس فينباخ "

## ٤ - الرؤية الراسخة :-

يحتاج الناس لكي يتحركوا بشكل إيجابي

إلى نظام أو رؤية واقعية وراسخة . تعاني الكثير من المنظمات بالفعل من غياب الرؤية الراسخة . فليست الرؤية القوية والمؤثرة مجرد انعكاس لرؤية قائد واحد ، أو حتى عدة قادة بل هى الرؤية التى تتكون عن طريق العمل من خلال الآخرين ومن أجلهم . لاسيما فى أوقات الأزمات والمراحل الانتقالية ، تكون الرؤية الراسخة أو النظرة الإيجابية الواقعية للمستقبل شيئاً فائق الأهمية . من الضروري طبعاً أن نمتلك رؤية متفائلة ونظرة إيجابية للمستقبل ، ولكن دون مبالغة تؤدى إلى الخداع ودون شطط فى السعى لتحقيق المحال . من ناحية أخرى لا يجب أن تصل هذه الرؤية إلى حد الواقعية الخائفة والثبات الجامد فينعدم الأمل ولا تشدذ القوى لتحقيق الهدف ، فتكون النتيجة العكسية . بمعنى أن الرؤية يجب أن تجمع بين الثبات والواقعية من ناحية وبين الجرأة والإبداع من ناحية أخرى.



## ٥ - الثقة المرنة :-

يتجنب الناس الدخول في مرحلة التغيير لأنه مخيف وصعب وغير مؤكد، فهو مخيف لأنه يتطلب تعلماً بوابك التغيير. والتعلم من خلال العمل وأثناء التغيير يختلف جذرياً عن التعلم في قاعات وفصول الدراسة ، التعلم من خلال التجربة وعبر المغامرة يعتبر تعلماً قاسياً وصعباً . لكي نلقى النجاح علينا أن نمارس ما نسميه الثقة المرنة . هذه الثقة المتغيرة والمتكيفة مع المواقف تجعل من يمتلكونها لا يخشون المخاطرة والتجريب. والتعلم من العمل لأن لديهم هدفاً أكبر، ولأنهم يملكون إيماناً عميقاً بأنهم يستطيعون التعلم والتكيف خلال تجربتهم وسيرهم على طول الطريق. تسمح الثقة المرنة بالتركيز على الهدف، مع وضع احتمالات النجاح واحتمالات الفشل جنباً إلى جنب . أي

تؤدي الصلابة والقسوة وجمود الفكر إلى الموت ، بينما يمنحك اللين والمرونة القدرة على الحياة .. تذكر دائماً أن الجيش دون مرونة لن ينتصر ، والشجرة الصلبة التي لا تنثني سهلة الكسر

وتؤدي بالنتيجة إلى

متسميه القيادة الموقفية .

" لاوتزو "

## ٦ - الاعتماد المستقل :-

هذا المفهوم من أصعب المفاهيم الثمانية و أكثرها مراوغة ، فهو يتطلب مستوى عالي من النضج والسمو القيادي . هذا يعني أن نكون مستعدين للاعتماد على الآخرين ومستقلين عنهم في نفس الوقت . وعندما نفعل ذلك تحدث في حياتنا أشياء رائعة ، فمن الصعب فهم الاعتماد المستقل ، فما بالك بتطبيقه وممارسته . ولكن ممارسته تحتاج الى سمو مع الهدف وفوقه ، وبالتالي جعل الآخرين يعرفون حدود كفاءاتهم وقدراتهم ومسئولياتهم . وهو لهذا يتطلب تواضعاً وانفتاحاً دون أي تواكل أو تكلؤ أو ضعف . ويتطلب استقلالاً وقوة ، لا غطرسة وانفراداً وانغلاقاً . فالمعادلة الصعبة هي أن تدمج التواضع بالقوة والاستقلال بالتفاعل والتأزر.

## ٧ - الحرية المسئولة :-

الحرية هي أهم قيم الإنسان المركزية والجوهرية فيديونها لن يستطيع الناس أن يصلوا إلى ما يريدونه . نحن نعرف ذلك بالفطرة وكثيراً ما نتجاوز حدوداً كثيرة للدافع عن حريتنا . ولكننا كثيراً ما نخطيء فهم الحرية ، أو لا ندرك العلاقة الحميمة بين الحرية والمسئولية .

يصبح الناس أحراراً بتغييرهم وتجديدهم لأنفسهم فمن يعجز عن تغيير نفسه وضبطها لتنساق مع قيمها المتضادة ، يعجز عن الارتقاء إلى مستوى المسئولية . فكلما زادت حرية الإنسان في تحديد مصيره ، كلما زادت مسئوليته تجاه نفسه . وكلما زادت حرية الإنسان في التحكم في مصير الآخرين ، كلما زادت مسئوليته تجاههم . فالإحساس بالحرية المسئولة يخرجنا من دائرة الراحة ورد الفعل ، إلى دائرة المبادرة وإتخاذ الفعل . فهي ضد الجمود وضد الشكوى

والتبرم و التصل من المسئولية . يتيح هذا لنا أن نكون أكثر توازناً ووعياً . وعندما ينمو وعى الإنسان بذاته ويدرك حريته فإنه يمكن نفسه من مصيرها ، ويعمل أيضاً على تمكين الآخرين .

عندما تكون لديك غاية عظيمة ، فإن أفكارك ستحطم قيودها ، وستجد عقلك يتجاوز الحدود ، وإدراكك يتوسع في كل اتجاه ، وستجد نفسك في عالم جديد مذهش وعظيم .

" بانتاجالى "

## ٨ - الحب القاسى :-

تسمح لنا ممارسة الحرية المسئولة بأن نكتشف أنفسنا ، ونعرف جوانب طيبة أخرى من جوانب شخصياتنا . وهكذا نحب أنفسنا ، وفي هذه الحالة سننظر إلى العالم المحيط نظرة مختلفة ، فنبدأ في ممارسة ما يسمى بالحب القاسى ، وهو كالعيش في حالة من الإبداع الإيجابى . حيث يكون الإنسان رحيماً ومتسامحاً ، ولكن المغالاة في التسامح تنتج تساهلاً وضعفاً . كما أن المغالاة في الحزم والجرأة تنتج ظلماً وإستبداداً . المعادلة الصعبة هي أن تحصل على التسامح والحزم والجرأة ، دون التساهل والظلم والإستبداد . وهذا ما يسمى بالحب القاسى .



ليس مفتاح الدخول الى الحالة الجوهرية للقيادة مجرد تحليل لعدد من الممارسات والسلوكيات والأساليب التي تعودنا قراءتها و الاستماع اليها أو حتى التدريب عليها . فتطوير القادة لا يتأتى بمحاكاتهم لما فعله القادة الذين سبقوهم . ولا بقراءة سير العظماء و فهم فلسفة الحكماء . تبدأ القيادة من ممارستها فعلاً . والحالة الجوهرية للقيادة هي حالة ذهنية وأسلوب للحياة . يتحقق هذا عندما يبدأ الشخص ويمارسه ويعيشه وهو مؤمن به ، فيدخل في هذه الحالة ، ثم يبدأ بدعوة الآخرين إليها . وهذا يحدث فقط عندما يركز الإنسان على الغايات ويقود نفسه من الداخل ويهتم بالآخرين وينفتح على الخارج .

إنه فعل من أفعال الشجاعة والإيمان بالإتجاه الذي يجب أن يتحول إليه الناس . فنحن لا نستقطب الناس الى الحالة الجوهرية للقيادة من خلال التقليد . بل من خلال التفرد والتجديد . فنحن نريد تفردنا وتميزنا من خلال سعينا الحثيث والدائب الى زيادة نزاهتنا وتكامل شخصيتنا . وبزيادة تكاملنا ، ندخل أنفسنا الى ساحة الحقيقة المجردة والتي تتغير كل يوم مع تغير العالم . نحن لاندعو الناس الى " الحالة الجوهرية للقيادة " بالتقليد أو المحاكاة ، بل بالتفرد . ويجب أن نزيد من تفردنا حيث أن ذلك التفرد هو ما يجعل الناس يفعلون مثلنا . انها الشخصية الكاملة التي تعكس شجاعتنا فتدعو الناس الى ممارسة الشجاعة بأنفسهم بدلاً من تقليدنا .

منه زكريا كزاشاد

لن نندم في المستقبل على ما فطنناه بل على ما لم  
نفعله ، فأرم مجاذيفك في عرض البحر ، وابتعد عن  
الشواطئ الأمانة ، لتضرب رياح التغيير و الإكتشاف  
كل اشرعتك . احلم وغامر لتكتشف .

" مارك توين "

## عجائب الدنيا ١٤

طلب المدرس من طلابه أن يعدوا قائمة تضم " عجائب الدنيا السبع " من وجهة نظر كل منهم . في الأسبوع التالي طلب المدرس من كل طالب عرض قائمته . وبالرغم من الاختلافات العديدة في الرأي ، إلا أن العجائب التالية حصلت على أعلى نسبة أصوات :

١ - أهرامات الجيزة

٢ - تاج محل

٣ - برج ايفل

٤ - قناة بنما

٥ - سور الصين العظيم

٦ - حدائق بابل المعلقة

٧ - برج بيزا المائل

أثناء جمع الأصوات ، لاحظ المدرس أن إحدى الطالبات تأخرت في تسليم ورقتها . سال الأستاذ الطالبة : " هل تحتاجين للمساعدة ؟ " فقالت : " يبدو ذلك " ... فلم يتمكن من تحديد عجائب الدنيا السبع على وجه الدقة ، فهناك الكثير من العجائب التي يمكن التفكير بها . قال المدرس : " حسناً ، شاركينا الرأي فقد نستطيع مساعدتك " . ترددت الفتاة قليلاً ثم قالت : " أعتقد أن عجائب الدنيا السبع هي :

١ - القدرة على اللمس .

٢ - القدرة على التذوق .

٣ - القدرة على النظر .

٤ - القدرة على السمع .

٥ - القدرة على المشي .

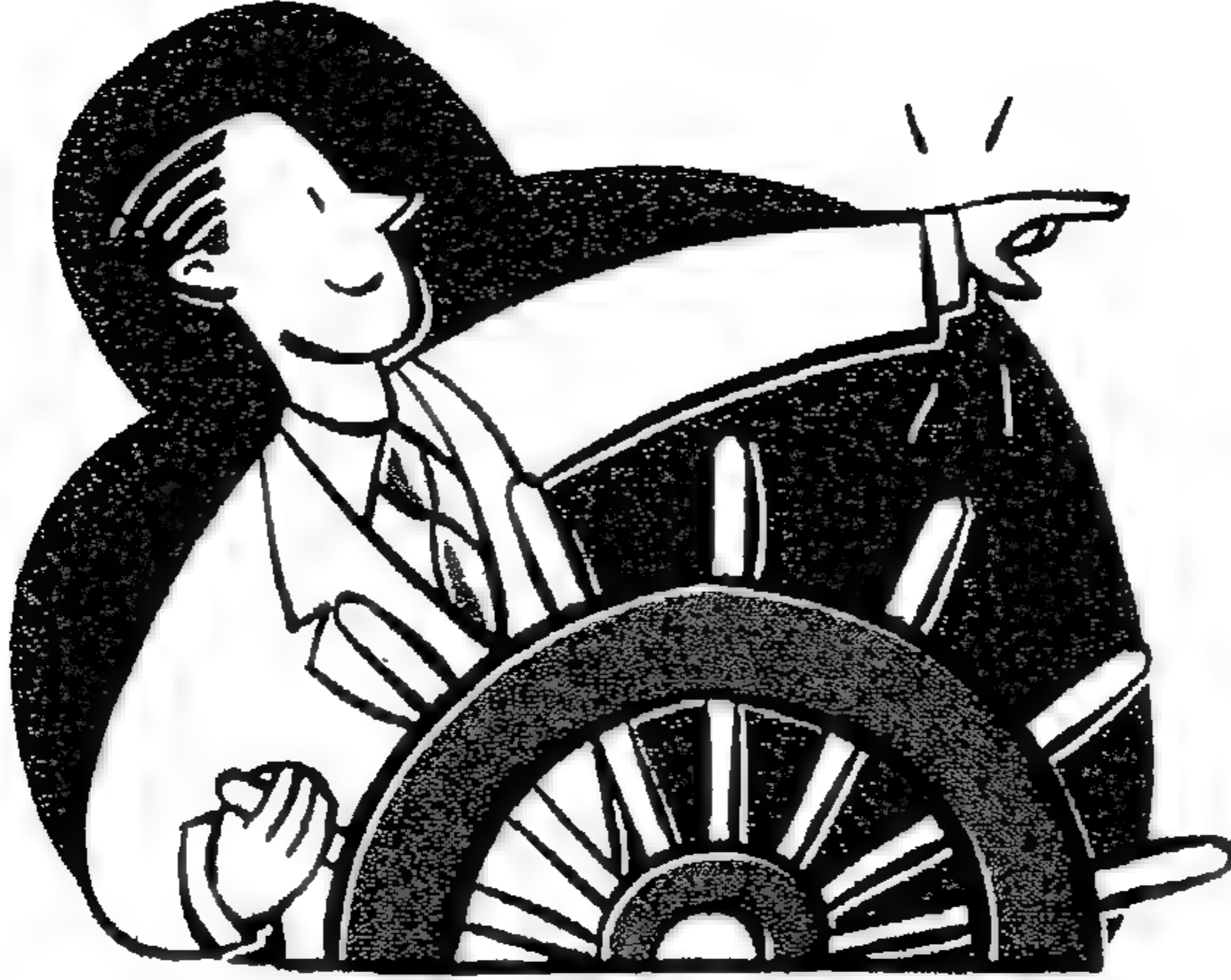
٦ - القدرة على الضحك .

٧ - القدرة على الحب .

يبدو أن العجيبة الثامنة هي أننا لم ندرك بعد أن الصغار يفكرون دائماً بإبداع يفوق ما نتوقعه منهم ، لأننا نفكر بنمطية وهم يفكرون بحرية . أما العجيبة التاسعة ، وهذه حقاً أعجب العجائب ، فهي أننا ننظر إلى العجائب التي صنعها الإنسان في عالمه ، وننسى أعظم العجائب التي خلقها الله في الإنسان نفسه ، وهي العجائب التي ساعدته على بناء العجائب الأخرى .



# قيادة التغيير



قبل أن نبدأ معاً خطوات و مراحل قيادة التغيير .... إليك تلك التذكرة الصغيرة للنجاح فنحن نحتاجها في قيادتنا للتغيير ؛ و هي قواعد " بوب بارسونز " هذا الرجل الناجح الذي اعتمد لنفسه قواعده الخاصة التي ساهمت في دفعه من كونه شاباً متواضعاً في الماضي ينحدر من عائلة أمريكية فقيرة في بلتي مور إلى أن أصبح اليوم رجلاً ثرياً ومؤسساً لأشهر مواقع تسجيل الدومينات GoDaddy.com ورئيساً لمجلس إدارة شركتها التي تحقق أرباحاً تقدر بـ ٢٥٠ مليون دولار سنوياً ! تلك القواعد هي :

- **عندما تريد تحقيق ذاك وإنجاز أمراً ما ، فلكه خارج نطاق الراحة مؤقتاً :**  
النجاح يوماً يتطلب خوضاً لبعض المغامرات والمخاطر وتحملًا للمتاعب والمشقة التي ستواجهك حتماً في طريقك للأمام ! .. ومن يتهبب صعود الجبال يعيش أبد الدهر بين الحفر .  
- **لا تتوقف أبداً عن محاولة تحقيق ما تريده :**

أغلب تجاربنا تُمنى بالفشل من أول مرة لكن هذا لا يعني أن نفقد الأمل ونتوقف عن ما نريد تحقيقه .. لأن عدم نجاح التجربة الأولى لا يعني أنها لن تنجح أبداً فالمشكلة كانت في الطريقة وليست في الهدف .. ! ولو كنت تعتقد أن ما نريد تحقيقه سهلاً لحققه قبلك الكثير ولن تكون هناك أي فرصة لك لتحقيقه مرة أخرى !



- احذر الانسحاب منه تجربته ، فقد تكون قريباً منه النجاح أكثر مما تظنه :  
هناك حقيقة مؤكدة وهي إن إغراء الانسحاب من أي تجربة أو مشروع يكون كبيراً جداً حينما  
تكون على وشك النجاح .. لو شعرت بذلك فلاتسحب فقد تكون على بعض خطوات من تحقيق  
الحلم وأنت لاتعلم!

- ركّز على ما تريد تحقيقه بالضبط :

لأن ماتفكر في تحقيقه إذا ركزت فيه فعلاً سيتحقق بإذن الله .. أهم شيء التركيز!

- لا تتوقف عنه المضي قدماً في التطوير والابتكار :

فحتى لو أنجزت نجاحاً في عملك لا يعني أن تتوقف لأن أي عمل لا يتطور ولا يتجدد سيموت  
حتماً .. وتذكر دائماً مفهوم الكايزن عند اليابانيين !

مقدمة كايزن

ما هو الكايزن :

في اليابان هناك كلمة تستخدم في ميدان الأعمال ، وهذه  
الكلمة هي كايزن " KAIZAN " وتعني حرفياً ( التحسين  
المستمر ) وهي تستعمل في لغتهم باستمرار ، ونظام  
التحسين المستمر هو نظام صارم ، لا يمكن ممارسته بين  
أونة وأخرى فقط ، حين تود ذلك ، بل يجب أن يكون التزاماً  
مستمراً يدعمه الفعل . وجوهر هذا التحسين أن يكون  
مستمر وتدرجي ، بل متناهي الصغر ، بحيث أنه ينحت لنا  
على المدى الطويل منحوتة فنية هائلة الحجم .

- قسّ كل شيء حسب أهميته باستمرار :

فكل شيء يُقاس ويُراقب سيتطور مع مرور الوقت !

- كن على يقينه بأن أي عمل لا يدار جيداً سيتهور لامحالة :

وإن كنت تريد أن تكتشف المشاكل التي لاتعلم شيئاً عنها فابحث في المناطق التي لم تفكر فيها  
منذ فترة !

## - آخر انتباهك لمنافسيك :

ولكن أعط انتباهاً وتركيزاً أكبر على منافعه أنت وليس غيرك !

## - لا تسمح لأي شخص بأن يدفعك بعيداً عن تحقيق هدفك :

إنك تمتلك الحق في عمل ماتريد مثلك مثل أي شخص آخر .. شرط أن يكون هذا العمل غير مخالف للنظام ؛ ببساطة اعتبر عالم الأعمال كملعب الكرة وأنت أحد اللاعبين فيه !  
- كن سريعاً في اتخاذ القرار :

فخطة عمل سريعة اليوم أفضل بكثير من خطة مثالية متكاملة غداً .. الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك !

نورث رابرت

إذن ماذا سنفعل ؟ ... أي شيء أو حتى بعض الشيء . المهم أن لا نجلس بلا حراك . قد نعمل ونخطئ ، فنبدأ من جديد ، ونجرب شيء مختلفاً . أما إذا انتظرنا حتى نتأكد من كل الاحتمالات ، سيكون الوقت قد فات .

" لي أياكوما "

## - حل مشاكلك بنفسك :

عندما تطرح بنفسك حلولاً خاصة لمشاكلك ؛ سوف يمنحك هذا الأمر ميزة تنافسية .. وتذكر مقالته مؤسس شركة سوني اليابانية عندما قال: " لن تتجح في عالم التقنية والأعمال ، إذا كنت تتبع مايفعله الآخرون " .

## - هناك دائماً شيئاً ما يدعوك للإبتسام :

وهو أنك لازلت على قيد الحياة حتى الآن ؛ الحياة قصيرة ، بمعنى أنك لن تكون هنا لفترة طويلة فلما لا تكون إذاً هنا من أجل قضاء وقتاً طيباً .. ابتسم تبتسم لك الحياة !

ربما بهذه المقدمة الصغيرة وتلك القواعد التي يعرفها الكثير منا ولا سيما القادة ، نستطيع أن نبدأ حديثنا عن خطوات قيادة التغيير .

## منظمانا خارج العصر

سوف يجد المتأمل في منظماننا في الدول النامية والدول العربية أنها تعيش في غالبها خارج العصر، لأنها ببساطة تفتقد إلى رُوح التجديد و تعاني من الترهل و الروتين ؛ ويجثم عليها أشخاص متسلطون يؤدّون نفس المهام لسنين طويلة ، و هي بالتالي تواجه تحديات كبيرة على المستوى الإداري و الفني و الاجتماعي.. بالإضافة إلى تحديات الثورة المعلوماتية و التغيرات السياسية والاقتصادية . فالتشبث بالتصورات القديمة و القوالب الجامدة يمهّد إلى فقد المكتسبات والنجاحات السابقة و يُنذر بالانهيار و الإفلاس و الاندثار أمام عواصف التغيير.

التغيير أضحي أداة فعالة ومطلبا حضارياً يستخدم لغة المعرفة و العلم ، و له القدرة على توجيه المجتمعات إلى الأفضل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات ، وهو صانع للاستقرار لأنه هو المؤسس الحقيقي له فهو يعمل على إعادة تشكيل الواقع الراهن وتخليصه من حالة الاضطراب أو الجمود ويخرجه الى فضاء رحب تتسجم فيه الظروف و العلاقات .

### أصعب عمل

خلال عملي كموظفة متدربة في الحكومة ، وقبل أن أكمل دراستي الجامعية ، لم يعهد لي مديري بأي عمل حقيقي يمكن أن أشغل به نفسي . فكنت أقضي وقتي في تصفح الإنترنت وحل الكلمات المتقاطعة . ولذلك كنت أشعر بالضيق والملل وقلة القيمة .

في أحد الأيام دخلت على مديري وأنا متجهمة ، وقلت له بالحرف الواحد : " انا متعبة جداً من قلة العمل " . فهز رأسه مبدئاً تعاطفه معي وقال : " أقدر شعورك تماماً ، وأنا أيضاً ليس لدى عمل كثير وأشعر بالملل والتعب مثلك " . وأضاف ؛ " لكن المشكلة أن معظم الناس يظنون أن عملنا سهل لأننا نعمل في الحكومة " .

كما أن التغيير ليس لفظاً متعالياً يعيش في عالم المثل بقدر ما هو ممارسة و تعبير عن ثقافة الشعوب واختبار لتقبلها واستيعابها لهذا المفهوم، لأن الاستجابة للتغيير يسبقها وعي واستعداد يختلفان باختلاف الشعوب وأنظمتها. لذلك نجد أن الشعوب المتقدمة أصبح التغيير فيها من التقاليد سواء كان ذلك على المستوى السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي .. و ليس مجرد شعارات ترفع في المناسبات . فهو يحصل في منظمات البلدان المتطورة بطريقة آلية مستخدمة





في ذلك مواردنا البشرية التي تتولى دراسة الأوضاع داخل المؤسسات فتعالج مشاكلها وتقتراح الحلول وتقدم الخطط والاستراتيجيات المستقبلية بأساليب علمية دقيقة . بينما المنظمات التي تعيش في بيئة متخلفة لا يحصل التغيير فيها الا إذا أوشكت قواعدها على الانهيار أو أصيبت فيها أنظمة العمل بالقدم والشيخوخة و العقم .

**عرفنا الخطأ الفادح الذي ارتكبناه عندما لم نفعل شيئاً .... لقد كانت النتائج لا شيء .**

**" ميخائيل جورباتشوف "**

إن التغيير المطلوب في منظماتنا ليس في الهياكل والأنظمة بقدر ما هو في العقلية وأساليب التفكير ، نظراً لسيطرة المصالح ، وتسلب بعض العناصر الانتهازية داخل المنظمات على حساب المصلحة العامة ، مما يساهم في انتشار الفساد .

لذا فبئنا أحوج ما يكون إلى منظمات متطورة تقودها أدمغة ذات كفاءة عالية وقلوب مخلصه ، تجمع بين الجرأة و الحزم ، هدفها الأول ضمان نجاح المنظمة داخل عالم يعج بالمنافسة ، وهذا يتم بتنشئة عدد وفير من القادة الذين يتميزون بمستويات معرفية قادرة على التغيير ، و ذات مهارات في الأداء تجمع بين متابعة المتغيرات السريعة ومراعاة الخبرات .

إلا أن ما يجدر التنبيه إليه هنا هو أن غالبية القادة في منظماتنا العربية لا يعون دور التغيير، و أنه أصبح علماً قائماً بذاته ، له مدارس الفكرية التي تضع له الأبحاث و الدراسات ، و تقام له الندوات حيث تقدم فيها وصفات جديدة لمشاكل المنظمات و لأصحاب القرارات ، فالإداريون العرب يتعاملون مع التغيير إبان اصطدامهم به ، مما يعقد مسألة اتخاذ القرارات المناسبة ، و يراكم المشاكل أكثر و يساهم في إصدار مواقف متذبذبة تؤثر على مرئود المنظمة وعلى مستقبلها.

لذا وجب على القادة أن يعوا صعوبة المرحلة القادمة وأن يستوعبوا التغيير من حولهم . وأن يتحملوا مسؤولية الحاق بصف العالم المتقدم من خلال العديد من التغييرات تبدأ بالإنسان أولاً من أجل إحداث التنمية والخروج من البيئة المتخلفة ، فتفشي المظاهر السلبية كعدم الاهتمام بالمعارف و المفكرين ، أو جعلهم تحت طائلة الرقابة ، وغياب الحرية التي هي أساس الإبداع و التحول في كل المجالات ، وانتشار الفساد الإداري ، و الزدراء بالقوانين ، وإهمال الأفراد لمسؤولياتهم .. هو نتيجة وجود قوى غير واعية بحساسية المرحلة ، لأنها ببساطة ترفض مشروع التغيير و تعمل على إعاقته و تعطيله ، وهذا ينالني سنة الحياة لأن التغيير يبعث الأمل



في النفوس فيجعلها تنتعش و تتحرك و تنتج و تبدع ، و من ثم فالتغيير هو عملية إصلاح و معالجة لمواطن الخلل ، كما أنه عملية تجديد لا يرتضي الجمود يعمل على إتاحة الوسائل والأساليب الجديدة و الأفكار الحديثة محل القديمة والبالية و يسعى إلى تقديم بديل تنموى شامل معتمدا على الطاقات البشرية .

فما تقوم به منظماتنا من تهميش للإنسان و تقزيم لدوره الفعال ، يفرض علينا التفكير في تغيير أنفسنا أولاً ، وصياغة عالم جديد خالٍ من القيود و التشريعات الجائرة ، لأن قيادة التغيير لا تنشأ في وسط متخلف مأزوم بل هي نتيجة إفرازات نسيج اجتماعي تشبع بقيم الحرية و أصبح الابتكار فيه واطلاقة الفكر من تقاليده .

و عليه : كيف يمكن للمنظمات أن تتغلب على الجمود و القيود التي تحد من تقدمها ، و اشباعها لحاجاتها ؟ وما هي الخطوات التي يجب اتباعها في قيادة التغيير من أجل مواجهة المستجدات المتسارعة و معالجة الضغوط التي تحصل داخل المنظمة كاشكالية الصراع و رفض التغيير؟

بسم الله الرحمن الرحيم

## المدرّب والفريق

اجتمع المدير بموظفيه ، و جعل يوبخهم على المستوى المتدني لأدائهم ، و على الإنتاجية الضعيفة ، و قال لهم : لقد ضقت ذرعاً بكم و بأعذاركم ، فإن كنتم لا تستطيعون أداء ما كلفتم به ، فهناك من ينتظر بفارغ الصبر أن يحل مكانكم ، ثم أشار إلى موظف حديث كان يعمل لاعباً محترفاً لكرة القدم و تقاعد - و قال له : إذا استمر فريق الكرة في الخسارة تلو الخسارة ، فماذا يجب أن نعمل ؟ نستبدل اللاعبين ، أليس كذلك ؟! ...

خيم الصمت للحظات ثم أجاب لاعب كرة القدم السابق قائلاً : في الحقيقة يا سعادة المدير ، إذا ظل الفريق بأكمله يعاني المشاكل فالعادة أن نستبدل المدرب !!!

## هجرة الحب

لماذا تتعثر عشرات ومئات المنظمات فى تنفيذ خططها ؟ وتراجع حيث كان يجب أن تتقدم ؟  
أنها هجرة الحب !!!!

أنها السكرتيرة التى تردد دائماً : " هل من خدمة أؤديها لك ؟ " والموظف .. ومدير القسم ..  
الذى يراقب الساعة فى كل ساعة ، وهو لا يطمح لشيء سوى أنقضاء اليوم بسلام .  
فكل هؤلاء بحق هم خريجوا الجامعات الذين طالما قاموا بمختلف الأنشطة الرياضية والفنية  
بكل حب ؟ وهل هم الذين طالما أبدعوا فى المعامل والورش ومشروعات التخرج ؟ .. أين ذهب  
الحماس والإتهاماك ؟ أين ذهب التطلع نحو الأفضل ؟ أين ذهب الكفاح المشبوب بالأمل ؟ لقد  
ماتت كل هذه القيم على مسرح الروتين والخوف من الخطأ والشعور بالأغتراب ، وتحول  
الموظف من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى " موظف " مصبوب فى قالب اسمه " الوظيفة "  
مطلوب منه أن يركض ويلهث ، دون أن يدري إلى أين ولماذا ؟ فهل يستطيع أن يعمل " من  
القلب " بعد أن أصبح القلب مغلفاً بالياس ؟

القلب هو الذى بنى الأهرامات وهو الذى صعد إلى الفضاء .. ولكنه اليوم أقل الموارد  
استخداماً فى المؤسسات رغم كونه خزانة الوقود العاطفى والعناصر المشعة الجديرة بتحقيق  
المعجزات.

لذا نصيحتى لك ككقائد تغيير قبل أن تبدأ خطواتك لقيادة التغيير إستحوذ على قلوبهم ؛  
تأتى أعلى مستويات الأداء وتتولد من القلوب المفعمة بالحب . فإذا إستطاعت منظمتك أن تصل  
إلى قلوب فريق العمل ، فتستطيع أن تقدم أرقى مستوى أداء يمكن لبشر أن يحققوه .



تستطيع أن تحلم وأن تبتكر ، وتستطيع  
أن تخطط وتبنى . ولكن لن تستطيع  
تحويل الحلم إلى حقيقة بدون الناس.  
" والت ليزنى "

## كيف تجعل فريقك يقدّر في حب المنظمة

### \* المفتاح الأول : أعضاء الفريق أولاً

يعتبر كتاب " العميل يأتي ثانياً " من الكتب القيمة التي كان لها تأثير كبير على فهمنا لكيفية قيادة فرق العمل بنجاح . مفتاح النجاح الذي يقدمه هذا الكتاب الهام هم تسليط الضوء على أهمية السعادة في بيئة العمل ، فالعاملون هم الخيول ، والعملاء هم العربات التي يجرونها ، ومن المستحيل أن تتجح بوضع العربات أمام الخيول . بمعنى أن أحسن خدمة يمكن أن تقدمها للعملاء هي أن نهتم بالعاملين ، وأن إشاعة السعادة في بيئة العمل ستعكس على العاملين ، وتمتد حتى تصل إلى العملاء .

وقد قدم " كريستيان الما برك " أربعة قوانين أو خطوات أساسية لتحقيق السعادة :

#### ١- قانون السعادة:

التخطيط للعمالة وأجناد العاملين المناسبين وتدريبهم ليس كافياً فمن المهم أن نحب العاملين لكي يحبوا العمل والعملاء، فيحب العملاء عملنا وعاملينا. ولتحقيق السعادة الداخلية لابد أن تكون بينك وبين عمالك رابطة قوية.

#### ٢- قانون الرابطة:

ليس المهم قدر العطاء بل قدر الحب الذي يصاحب هذا العطاء .

" الأم تريزا "

تتحقق السعادة عندما نفكر بطريقة إيجابية، أي أن هناك رابطة بين التفكير الإيجابي وتحقيق السعادة . فالتفكير الإيجابي هو الدافع أو الرابطة المؤدية للنجاح. يقول " شكسبير " : " ليس هناك

شيء جميل وشيء قبيح، ولكن طريقة تفكيرنا ورؤيتنا هي التي تجعل الأشياء جميلة أو قبيحة وقد عبر " ساندويل " في كتابه عن التحفيز عن ذلك بقوله: " تتوقف السعادة على ١٠% مما يحدث لنا و ٩٠% على استجابتنا لما يحدث لنا "



### ٣- قانون التلقائية:

هل تستمتع بما تقوم به ؟ إذا لم تكن أجابتك التلقائية عن السؤال السابق هي نعم، فأنت لا تشعر بالسعادة. وربما تحتاج إلى إعادة تعريف السعادة وتغيير عاداتك ونظرتك للأمور حتى تصبح أجابتك عن هذا السؤال تلقائية .

### ٤- قانون التغيير:

إذا كنت لا تسعد بأفكارك وبعملك فليس أمامك سوى أن تستمتع بنفس الأفكار التي كنت ترفضها سابقاً أو أن تستبدل هذه الأفكار بأخرى تحقق لك السعادة وهذا يعني أن تتحكم بأفكارك بدلاً من أن تتحكم هي بك يقول " لويس هاي" مؤلف كتاب " بلسم الحياة " ما الشعور إلا فكرة تسرى في جسدك فإذا أردت أن تغير مشاعرك فعليك بتغيير أفكارك .

## المدرسة

كانت الساعة قد بلغت السابعة صباحاً، وكان كريم مايزال نائماً فنادته والدته قائلة : " أستيقظ يا كريم" يجب أن تذهب إلى المدرسة ففتح كريم عينيه وقال: " أنا لا أريد أن أذهب إلى المدرسة فهناك على الأقل عشرون تلميذاً لا يحبونني وعشرة مدرسين يكرهونني، ثم عاد للنوم مرة أخرى وذهبت والدته إلى المطبخ لإعداد الإفطار، وبعد نصف ساعة لاحظت أن كريم لم يكن قد نهض من فراشه بعد ، فذهبت ونزعت الغطاء عنه وقالت له : " أستيقظ يا بني ستتأخر على المدرسة ويجب أن تذهب في الوقت المحدد ورد كريم قائلاً : " لقد قلت لك يأمي أنا لا أريد الذهاب إلى المدرسة فهل يمكنك إعطائي سبباً واحداً يجعلني أذهب إلى هناك اليوم ؟ فقالت له أمه: " سأعطيك سببين أولهما أن عمرك ٥ ٤ سنة وثانيهما أنك ناظر المدرسة!!

## \* المفتاح الثاني : التلاحم والاتصال المفتوح

" إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعوراً سلبياً يحطم المغنويات ، ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة و الاغتراب ، فإنهم أيضاً لم يجدوا شعوراً إيجابياً ينجز المسئوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء " .

يتوق الموظف مثلاً أن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد مورد رزق . هذه الرابطة لاتنمو أو تتوطد إلا بالاتصال المفتوح . هل تريد أن تعرف ماإذا كان فريق عملك يشعرون بتلاحم حقيقى مع المنظمة أم لا ؟ إليك هذه العلامات :

- يتكلمون مع المسئولين أو الزملاء دون خوف ، ويجدون أذناً صاغية لأرائهم .
- هم على دراية بما يدور فى مختلف الأقسام .
- ينكبون على العمل بناء على التزام ذاتى وليس خوفاً من العقوبات الرادعة .
- أنت كقائد تفهم احتياجاتهم ، وهم بدورهم يفهمون احتياجات العمل والمنظمة .

مقدمة تقرير إدارة الموارد البشرية

### الاتصال المباشر

ارفع يدك عن القلم ، ونح كل المذكرات والتعليمات جانباً ، واخرج من مكتبك وتحدث مباشرة إلى الذين كنت تهم أن تكتب اليهم . تبادل معهم الحديث وجهاً لوجه ، وإدعهم لإقتحام مكتبك ، اجعل للاتصال المزدوج مذاقاً ونكهة لا تمحى من الذاكرة . قد تلاقى بعض السلبية ( منذ متى هذا الإهتمام بأرائنا ؟ .. ) أو التوجس ( لماذا يسألنا هذه الأسئلة ؟ ) وسترى بأنهم يؤمنون بأن ( الصمت خير من الكلام .. ) ولكن ، تشبث بسماع أرائهم ، حتى يذوب الجليد ويشتعل أوار الحب بينك وبينهم

## \* المفتاح الثالث : انهر الاسرار

المنظمات التى اعتنقت ومارست " الإدارة على المكشوف " تبشرنا أنه كلما زادت دراية اعضاء فريق العمل وتفهمهم للوضع الحالى لمنظمتهم ، كلما زاد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين يمكن استبدالهم بسهولة .



مامعنى أن ترفض المنظمة إشراك أحد أعضاء الفريق فى معرفة الأوضاع الحساسة ؟ ؛ معناه أنها لا تثق فيه ، وأن هذا العضو ليس أهلاً لفهم هذه الموضوعات ، وأنه ليس من اختصاصه أن يهتم بالمنظور المتكامل للمنظمة ، فهو يختص بالجزئيات فقط ! يرى " جاك ستاك " رائد ( الإدارة على المكشوف ) أن المنظمات لا يجب أن تقف عند حد إطلاع أعضائها على البيانات الحساسة والهامة فقط ، بل يجب أيضاً أن تعلمهم دلالات هذه البيانات ، وعلاقتها بما يحدث يومياً فى مختلف الأقسام ، تلك هى أفضل الطرق التى يشعرون من خلالها أنهم شركاء جوهريون فى تحقيق النجاحات والخسائر ، ومن ثم سنجنى أكثر من مجرد إفناء الذات فى العمل ، بل سنتلقى أذهانهم عن أساليب مبتكرة لإستثمار المواهب والوقت والمواد ، بطرق لا تخطر أبداً على بال " قائد المنظمة " !

## \* المفتاح الرابع : التمكينة أو ... التحدير

" التمكين " ! هى الكلمة السحرية التى نتشوق بها هذه الأيام ، ومع ذلك تتعالى شكاوى المديرين من تعثر المشروعات وانخفاض المغويات . لماذا ؟ .. لأن النسر المسجون فى قفص تحوطه القضبان الحديدية من كل جانب .. لن يصدق من يصبحون به : " أنت حر .. أنت قوى .. أنت قادر على الطيران " ؟ إلى أى

القائد المتميز ليس بالضرورة  
أن يعمل أشياء عظيمة إنما هو  
من يجعل الناس تعمل هذه  
الأشياء العظيمة"  
" رونالد ريجان "

ارتفاع ستخلق به هذه الهتافات ؟ كم من مرة ياترى أودعنا نسور منظمتنا ، بقصد أو بغير قصد ، خلف القضبان ؟؟ وكم من مرة هتفنا بهم : "التمكين .. التمكين " ونحن فى الواقع نقول :  
\* " اتبع التعليمات " !

\* " لا تفعل كذا ... دون إذن مسبق " !

\* " لا تقدم على هذه الخطوة قبل أن أعطيك الإشارة " !

هذه هى القضبان التى نسجن المواهب داخلها . وعندما نتخلص منها تستطيع النسور أن تحلق فعلاً وسترتفع وترفع معها المنظمة إلى علو شاهق دون حاجة الى هتافات تشجيع على التحليق



أو شعارات تحض على التحفيز . للأسف الشديد لا يوجد " برنامج تمكين " تمت كتابته حتى الآن يمنح أعضاء الفريق بالفعل الحرية الحقيقية في تصرفاتهم و أفعالهم .

لقد غير " ابراهام لنكولن " مجرى التاريخ عندما أصدر مرسوم تحرير العبيد وأعلن فيه : " كل من يصنفون في فئة العبيد ، من الآن فصاعداً ، يطلقون أحراراً " لقد كان ذلك مرسوماً للتحرير ، ولكنه ليس " برنامجاً للتمكين " . فالتمكن ببساطة يعنى " السماح " . ولو أراد " لنكولن " أن يكتب برنامجاً للتمكين لكان نصه كالاتى : " كل من يندرج تحت فئة العبيد سيسمح له ، من الآن فصاعداً ، أن يتخذ قرارات محددة على المستويين الشخصى والمهنى تتمشى مع أطر عامة وسياسات محددة بدقة ووضوح " .. ألا ترى معنى أن هناك فرقاً شاسعاً بين " الحرية " التى تعنى أن يطير النسر وقتما و كيف ما شاء وبين " التمكين " الذى يعنى أن نسمح للنسر بالطيران - رفعاً لروحه المعنوية - لكى يفاجأ فى غمرة إنطلاقه بخيوط حريرية تكبله بلطف اسمها " سياسات العمل " . لو اختار " لنكولن " التمكين لا التحرير ، لكان اسمه الآن قد توارى فى ظلال النسيان .

### الاستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل : اكفل للجميع حرية المحاولة والخطأ

عندما تمنح أعضاء الفريق حرية التجريب واكتشاف الجديد ، وعندما يثابون على استخدام عقولهم ، يتحول الإلتزام إلى تفانى ، ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجات الولاء . بعض المحاولات غير الناضجة ستخفق وبعض التجارب الهوجاء ستتهار ، ولكن سنوات ضوئية ستظل تفصل بينك وبين منافسيك الذين لا يحترمون أعضاء فرقهم . لأن أغلبهم سيفضل التوقع داخل شرنقة الجودة المتوسطة

على أن يجازف بالتحليق فى سماء التميز لا لشيء إلا خوفاً من دفع ضريبة الفشل المؤقت ! تخيل معي : كم من ابتكارات لم تولد وكم من افكار خلاقة لم تخرج للنور ، وكم من استراتيجيات عبقرية لم يطرقها أحد بسبب هذه العقدة : لعنة الفشل !

القيادة هي ان تجعل الناس يعملون معك دون ان يكون العمل واجبا عليهم

" فريد سميث "



## هل يمكنك ان تكون اكبر الفاشلين ؟

نعم ... بالتأكيد

هذا شأن سهل ومتاح .. لك ولغيرك ما عليك سوى الالتزام بخطة الفشل التالية :-

- ١ - إخف الحقائق .
- ٢ - تمسك برأيك وبلأفكارك الوحيد على حق ، وتجاهل كل من يختلف معك .
- ٣ - ضع حدوداً وقيوداً وقتية متعسفة ومتزمته ، ولا تقلق فأنت تستطيع تغييرها إذا تم تجاوزها .
- ٤ - لا تختبر معتقداتك وأفكارك وأتركها نهياً للأحتمالات .
- ٥ - ركز أكثر على ما يفكر فيه الآخرون ، وأقل ما يمكن على أفكارك أنت .
- ٦ - أكد وتمسك بأنه على الجميع اعتناق أفكارك رغماً عنهم ودون اختيار أو قرون استئشعار .
- ٧ - أهتم بالشكل ، ولا تهتم بالمضمون .
- ٨ - عش على أساس أن كل من يرفض فكرتك هو قصير النظر، ومحدود التفكير.
- ٩ - لا تقلق نفسك بتطوير أسلوبك لأن أسلوبك رائع من البداية .
- ١٠ - تجاهل الأشياء الصغيرة والبسيطة، ولا تشغل نفسك إلا بكل ما هو عظيم وفريد وجديد ووحيد .

## كيف نرسخ أفكار التغيير في ثقافة فريقك

نصادف على مدار سنين عمرنا بعض الأفكار التي ترسخ في عقولنا ولا تبرح ذاكرتنا أبداً ،



يتميز العظماء بالقدرة على إضافة خطوة أو خطوتين أو ثلاث خطوات إلى مسيرتهم المتواصلة ..... أناس كثيرون خطوا خطواتهم الأولى . مع كل خطوة إضافية أنت تثرى وترسخ خطواتك الأولى .

" رالف اندرو إميرسون "

بينما نصادف أخرى تذهب في طي النسيان وتغرق في بحر متلاطم من الأفكار المتشابهة والمكررة . وفي أوقات التغيير نحن نحتاج الى ترسيخ رؤية التغيير في فكر كل أعضاء المنظمة بصورة مؤثرة وقوية وخاصة في تلك المرحلة الحرجة التي يشوبها الشك والغموض . لذا سوف نستعرض معاً المبادئ الستة لترسيخ الأفكار :

### مبادئ ترسيخ الأفكار :

#### ١ - التبسيط :

في أوقات التغيير الصاخبة والمشوشة التي يصعب التنبؤ بما يحدث فيها يكون رسوخ الأفكار أمراً صعباً . لذا فإن أولى خطوات التبسيط هي أن تحدد لب الفكرة ثم تحللها لتتخلص مما يشوبها ثم تجزئها إلى عناصر بسيطة . المقصود هنا هو أن تحذف كل العناصر الزائدة وغير الرئيسية لفكرتك . أما المهمة الأصعب فهي أن تنتقى أفكاراً مهمة فعلاً منذ البداية .

وللوصول الى الفكرة الأساسية ، يجب أن نتعلم كيف نرتب أولوياتنا ؛ وهنا يجب أن نبحث عن مقدمة أو بداية جيدة للفكرة ونضعها في الصدارة كما يفعل الصحفيون المحترفون تماماً . فإذا رتبت أولوياتك ، يصبح من السهل على الآخرين أن يفهموا لب فكرتك . يساعد التركيز على لب الفكرة الناس على تجنب سوء الفهم والإهتمام فقط بما هو مهم ؛ فلا يكفي أن تكون الإدارة العليا على دراية بالأولويات ، بل يجب أن تكون قادرة على جعلها مفهومة وواضحة للجميع كي يتمكنوا من المشاركة في تنفيذها.

## ٢ - عنصر المفاجأة :

غالباً لا نستطيع أن نلفت انتباه الآخرين بمجرد أن نطلب منهم أن يعيروننا انتباههم، أى أن علينا أن نجذب الانتباه لا أن ننتظره ! وأفضل طريقة لذلك هى تغيير أنماط الاتصال التقليدية . ولكى تتمكن من ذلك عليك أن تضع فى حساباتك عنصرين أساسيين : المفاجأة والإثارة ؛ فالمفاجأة تجذب الانتباه ، والإثارة تحتفظ بالانتباه .

من الأرجح أن تكون الأفكار غير المتوقعة أو المفاجئة أكثر رسوخاً . لأن المفاجأة تجذب انتباهنا وتجعلنا نفكر فالانتباه والتفكير يخلدان الأحداث غير المتوقعة فى ذاكرتنا . والمفاجأة تستحوذ على انتباهنا . وقد يزول انتباهنا سريعاً فى بعض الأحيان ، ولكن فى الأغلب نستطيع المفاجأة أن نقودنا إلى انتباه يدوم طويلاً .

ولكن لا تبالغ فى المفاجآت فى مجال العمل فقط أستهدف جانباً من آليات التخمين لدى المتلقين بحيث يحاولون الربط بين مايقوله من عبارات وبين لب الفكرة التى ترغب فى توصيلها . ولكى تتمكن من توجيه رسالة أو فكرة مفاجئة تسترعى الإهتمام وتبعث على التفكير ، اتبع الخطوات التالية :

- ١ - حدد جوهر الرسالة الرئيسية التى تريد توصيلها .
- ٢ - ضمن هذه الرسالة معانى هادفة وعميقة وغير متوقعة .
- ٣ - حاول توصيل رسالتك بطريقة تعطل آليات التخمين لدى المتلقين بحيث لا تشتت عقولهم فى اتجاهات مختلفة ؛ أى كن واضحاً حتى ترسخ فكرتك فى أذهانهم ، ولا تدع لهم مجالاً لعدم فهم جوهر مايقصده وبالتالي الإعتماد على التخمين .

## نظرية الثغرة

نحن فى الحقيقة نركز أكثر وأكثر على ما لا نعرف كلما زاد حجم معرفتنا . فحينما تكون هناك ثغرات فى معرفتنا ، فإن هذا يؤثر فضولنا . " ولكى نخلق تواصلاً أكثر فاعلية ، نحتاج إلى التحول من التفكير فى " ماهى المعلومات التى أحتاج إلى توصيلها ؟؟ إلى التفكير فى " ماهى الأسئلة التى أريد أن يسألها المتلقون ؟؟

### ٣ - الاستعانة بمثلة حسية :

على الرغم من أننا نتحدث دائماً بشكل مجرد أو نظري ، إلا أن الحياة نفسها ليست كذلك . بل إن أكثر أفكار العمل تجريدية يجب في النهاية أن تطبق في صورة حسية أو مادية ملموسة . فكلما كانت فكرتك مجردة كلما صعب على الآخرين فهمها أو تذكرها . فلكي يستطيع الآخرون فهم أو تذكر فكرتك يجب أن تجعل فكرتك مادية وواقعية وملموسة فعندما يستطيع الناس اختبار شيء ما بحواسهم ، يسترعى هذا الشيء الحسى انتباههم أكثر . وتزخر اللغة بالكلمات المجردة مما يجعل إدراك وفهم لب الفكرة أكثر صعوبة ؛ " قارن مثلاً بين تعريف ووصف الكلمة العادية أو الحسية " دراجة " وتعريف ووصف الكلمة المجردة " العدالة " .

قد يستطيع الإنسان الخبير أن يفكر بشكل مجرد ، بينما يحتاج المبتدئ إلى شيء مادي يجعل عملية التفكير أسهل وأكثر رسوخاً . فإذا تحدثت إلى مجموعة من الناس عن مفهوم جديد وأنت غير متأكد مما يعلمه هؤلاء الناس و ما لا يعلمونه . فإن الرهان الرابع هو أن تتحدث بلغة مادية ، فهي اللغة الأكثر ثباتاً وقد تكون الأكثر فعالية .

### ٤ - المصادقية :

أوصاني أبي عند التحدث مع  
الناس بثلاث : كن صادقاً ...  
أوجز... ثم اجلس  
" جيمس روزفلت "

السبب الذي يجعل الناس يصدقون الأفكار  
ويؤمنون برؤيتك للتغيير ؟

توجد إجابات عديدة لهذا السؤال العام ؛ أحد  
هذه الأسباب هو أننا نصدق ماتربينا عليه  
( ما يصدقه أبائنا و أصدقائنا ) ، أو أننا مررنا

بتجارب قادتنا إلى اعتقاد معين ، أو بسبب خبرات موثوق بها ، أو بسبب الأعراف والتقاليد .  
هذه هي بعض القوى الأساسية والفعالة التي قد تواجهها مع رافضي التغيير المتشككين ، مما  
يجعل من محاولة تغيير ما اعتادوا عليه من أعراف وثقافة وقيم ومعتقدات .. معركة تبدو  
خاسرة . لكن إذا كانت أفكارك متمتعة بقدر هائل من المصادقية ، ففي هذه الحالة سيفتتح بها  
الآخرون وترسخ في أذهانهم .

وفيما يلي بعض الطرق التي تساعد على جعل أفكارك أو رؤيتك للتغيير تحظى بالمصادقية :



## \* استخدام أمثلة لشخصيات موثوق بها :

تعتبر الاستعانة بالمسؤولين و المراجع أحد طرق إكساب فكرتك المصداقية . والمسؤولون نوعان ؛ الخبراء في موضوع معين ، والشخصيات العامة و الملهمة مثل المشاهير . وعند

عدم توافر أى من هذين المرجعين ، يمكنك

اللجوء الى أمثلة حية لما تحاول رسالتك

توصيله من خلال أشخاص عاديون على

أن يكونوا متمتعين بصفة الأمانة والثقة

مما يضيف المصداقية على فكرتك .

القدوة الحسنة هي أفضل موعظة

" بنيامين فرانكلين "

## \* التفاصيل :

تجعل التفاصيل أفكارك تبدو أكثر واقعية و قابلية للتصديق . حيث أن استخدام التفاصيل الحية يدعم فكرتك الأساسية و يعززها . ويجب التأكيد هنا على ان استخدام التفاصيل لا يعزز مصداقية الأفكار فحسب ، بل مصداقية الشخص الذى يقوم بتوصيلها كذلك .

## \* الإحصائيات :

تعد الإحصائيات طريقة جيدة و فعالة لتعزيز أفكارك ، و خاصة عندما تستخدم لتوضيح العلاقات بين الأشياء ، وليس كمجرد سرد لأرقام لأن تذكر الناس للعلاقات أهم و أقوى من تذكرهم للأرقام . ويمكن تطويع الإحصائيات حسب الظروف المحيطة على أن تخلع عليها صفة البشرية ... حدد فكرتك أولا ثم ابحث عن الأرقام التى تدعمها ، وليس العكس .

## \* مبدأ المرة الواحدة :

يمكن أن تعتمد مصداقيتك على أحداث لم تتكرر سوى مرة واحدة فقط : عميل واحد ، صفقة واحدة ..... الخ ؛ فالبشر يميلون الى تصديق ما هو مميز وفريد من نوعية وهذا النوع من الأحداث يسهل رسوخه فى اذهان الآخرين .

## \* المصادقية المثبتة :

القابلية للأختبار والأثبات هي أداة قوية لتحقيق المصادقية ، فهي تركز على الأشخاص وتطبق مبدأ " جرب قبل أن تشتري " هنا ، أنت تسمح للآخرين بأن يكون لهم حكمهم الخاص على أي فكرة تحاول توصيلها . و يجعلك استخدام هذا المبدأ في غنى عن الإعتماد على القوى

الخارجية ، فلا تحتاج لأن تدعمك إحصائيات و أرقام ، أو أن تستعين بسلطة ما لتوافق على فكرتك . فأنت تسمح للآخرين بأن يصلوا إلى قرارهم بأنفسهم .

أفضل طريقة لتقنع الآخرين هي أن تستخدم اذنيك ، إصغاءً لهم .  
" دين رسك "

## ٥ - مخاطبة العواطف :

على الرغم من أن المعتقدات تعد عنصراً رئيسياً من عناصر ترسيخ الأفكار . إلا أنها ليست كافية ، فكلنا نعتقد أن بعض أجزاء العالم تعاني من الفقر والمجاعة ، و مع ذلك لا نعطي ولا نتبرع دائماً ! وكلنا واثقون من أن الأغذية السريعة عديمة الفائدة وغير صحية ، ورغم ذلك فإننا نواصل تناولها ! لكي ترسخ أفكارك إذن ، عليك أن تجعل الآخرين يهتمون ؛ أي أن تخاطب عواطفهم جنباً إلى جنب مع عقولهم .

## ٦ - القصص :

إن الحياة عبارة عن سلسلة من القصص والسيناريوهات المتلاحقة . و عليك كقائد للتغيير أن تعرف كيف تستثمر مهارات القص لإلهام الآخرين والتأثير فيهم ومن ثم أقناعهم وتدريبهم وترسيخ رؤيتك وأفكار التغيير في ثقافتهم . أحك قصصك بكفاءة وسلاسة وستجد أن الآخرين ينسجمون معك وكأنهم يعيشون قصتك ويفهمون مثلك ما تعلمته منها. فتترك داخلهم أثراً عميقاً لا يمحي . أكتشف سر القصص سواء كانت القصص حقيقية أم خيالية، فسيدهشك أن تعلم أنها تعكس الواقع أكثر مما تفعل الحقائق المجردة . فإذا فهمت البعد النفسي الكامن في القصص فستدرك لماذا تلمس القصص شغاف القلوب وتخترق الحواجز القائمة بينك وبين الآخرين تلك الحواجز التي تعجز المعلومات والحقائق المجردة عن تخطيها . إن ما تستطيعه القصة تعجز عنه المعلومات ، و الإدارة بسرد القصص هي أحد أساليب الاتصال التي يستخدمها القادة الحكماء عندما يرغبون في تشجيع مروضيهم على الالتزام بالأوامر التي يلقونها عليهم أكثر من الالتزام بحرفية هذه الأوامر.

## ما هي القصة ؟

القصة هي الثوب الذي نلبسه للحقيقة المجردة التي يمكن أن نقولها فنجرح الآخرين ، وهي تنطوي على طاقة حافزة خارقة وحافزة للأفراد ، وذلك لأنها تدفعهم للتفكير وإعمال أذهانهم في سبيل الوصول إلى حقيقة ما ترمى إليه .

**ضرب المثل الصالح  
والقدوة ليسا مجرد وسيلة  
للتأثير في الآخرين . إنهما  
الوسيلة الوحيدة .**

" ألبرت اينشتاين "

فهما كان فحوى الرسالة التي تود توصيلها إلى الطرف الآخر، سواء كتبت نقداً أو تحذيراً أو نصحاً أو تلييداً أو حتى إذا كنت ترغب بمصارحته بما يعمل بداخلك من مشاعر شخصية ، فليس هناك أفضل من استخدام القصص لتوصيل هذه الرسائل مع ضمان عدم مضايقته أو إثارة أي مشاعر سلبية داخله . فالقصة تسعى بذلك إلى

الإقناع والتأثير بينما تسعى المعلومات والأوامر إلى الإبلاغ والإخبار فقط. أثناء سرك لحكايتك قد تجد بعضهم يبتسم وتجد آخرين يقطبون جبينهم ، فتظن أن بعضهم لا يعيرك أذناً صاغية، ولكنهم في الحقيقة يقومون بوزن كل حرف تنفوه به . فرود أفعال الآخرين على حكايتك وقصصك تختلف وتختلف كذلك مواقفهم تجاهك تبعاً لما فهموه مما تلقاه على مسامعهم . وهكذا تتغير مواقف الآخرين من لحظة لأخرى ومن قصة لأخرى . ولكن ما يبقى ولا يتغير هو الرسائل التي يلتقطها الآخرون والتفسير الخاص الذي يسبقه كل منهم على كل رسالة.

## قصة " اقرأ أفكاركم "

إحك قصة توحى للحاضرين بأنك تقرأ أفكارهم وهذا ليس صعباً البتة ، فإذا درست خلفيات المستمعين فسيمكنك أن تستنتج اعتراضاتهم المحتملة ، وعندما تتناول اعتراضاتهم فإنت تجردهم من أسلحتهم الاعتراضية ، فمن الطبيعي أن يعترض المستمعون بشكل أو بآخر على كل مدرب أو محاضر أو مدير أوقلتد يخاطبهم لأول مرة . وعندما تخمن اعتراضاتهم وتعالجها قبل أن ينطقوا بها ، فأنت تضع حجر الأساس الذي ستبنى عليه مصداقيتك ، لأنك بذلك تثبت لهم بعد نظرك .

## القصة لا تحتاج إلى سلطة:

تحتاج معظم الأحاديث والحوارات والاتصالات إلى سلطة المرسل لتوصيل فحواها للطرف الآخر. فمثلاً لا يصح أن تنتقد موظفاً إلا إذا كان منصبك يسمح لك بذلك ، ولا يصح أن تأمر عاملاً أو ترشده إلا إذا كانت سلطتك الإشرافية أعلى منه. ومن غير المقبول أن تصرح برأيك بصدد أية مسألة إلا إذا كان أطراف هذه المسألة يحترمون شخصيتك ويقدرّون خبرتك ويمنحونك القدر المناسب من السلطة التي تمكنك من التصريح برأيك .

يحدث عكس ذلك في حالة القصص، فهي لا تستند إلا إلى سلطة الحكمة. فالقصة تصدر غالباً عن شخص حكيم ، فيقبلها الآخرون دون رغبة في التمرد ، ولكن برغبة صادقة في الفهم والتعلم والنفاذ إلى الأسرار والرموز الضمنية في داخلها وتنفيذ الرسالة التي تقصدها .

## القصة والحقيقة الإنسانية

خيالك أيها الإنسان يساوى أكثر بكثير مما يمكنك أن تتخيل .

" لويس أراجون "

القصة أكثر صحة من الحقيقة الإنسانية ذاتها، فكل إنسان يرى الحقيقة من وجهة نظر واحدة وأحادية ، هي وجهة نظره هو . ويتعذر عليه الإمام بكل جوانب الحقيقة من وجهات النظر الأخرى المختلفة عن وجهة نظره . ولكن

القصة تعبر غالباً عن أكثر من وجهة نظر ، وذلك بعدد الأشخاص الذين يستمعون إليها وبعدد الشخصيات التي تلعب أدوارها داخل القصة فتكون لها قدرة هائلة على الاقتراب من الحقيقة الواقعية بشكل أكبر مما يحدث في الأحاديث العادية، لأنها تقترب من الحقيقة من زوايا ووجهات نظر متعددة.

## تغيير الكلمات وتبقى القصص:

الشيء الذي يرسخ في ذاكرتك عن أي إنسان هو القصص : القصص التي ألقاها على مسامعك ، والقصص التي رأيته يلعب فيها أدوراً أساسية أو ثانوية ، وصرت تحرص على أن تحكيها لكل من يقابلك . أحتفظ بقصصك كما تحتفظ بنقودك وبعلمك وبخبرتك فقصصك هي المادة الخام لرصيدك من الجاذبية الشخصية .



## قصة العطاء

سرد الطبيب المسنول عن مشروع التبرع بالدم على جمهور المتبرعين حكاية (البحر الميت) فقال أن البحر الميت وبحيرة طبرية ينبعان من نفس النقطة. إلا أن مياه البحر الميت لا تتدفق في مخارج أو مخارج أخرى ولا ترتحل أو تسافر كما يحدث للبحيرة . فبحيرة طبريا لها مخارج وموارد أخرى تصب فيها، مما يجعلها تجدد مياهها بشكل دائم . أما البحر الميت فلا يصب في أى مكان ولكنه يأخذ فقط من منبعه. ونظراً لانعدام حركته وعدم تجدد مياهه ، فإنه يكتفى بتلقى الأملاح والرواسب من المياه الأخرى حتى أرتفعت نسبتها فيه ، وأصبح كما يطلق عليه الناس ( ميتاً ) بعد أن سمع الجمهور هذه القصة تقدم الناس بحماس للتبرع بالدم . تحمل هذه القصة رسالة ، وهى أن من يعطى يتجدد ، ومن يأخذ ويبخل يمت، ولكن تخيل لو أن الطبيب أكتفى بأن قال للناس : " يا أخواتى إن من يعطى يتجدد ومن يبخل يمت " هل تعتقد أن هذا الوعظ سيقنع الحضور بالتقدم للتبرع بالدم؟

## استكشاف التميز

استكشاف التميز هو أحد المناهج الحديثة لقيادة التغيير ؛ إذ يعد نموذجاً فريداً يواكب القيم والمعتقدات و التحديات التي تواجه قادة التغيير في عالم اليوم . فهو يساعد على قيادة التغيير على نطاق واسع ، الأمر الذي من شأنه أن يلهم كل فريق العمل الداخليين والشركاء الخارجيين في أي بيئة عمل تتسم

شخص واحد يؤمن بقدرته ويصر على تحقيق أهدافه ، أقوى من ٩٩ شخص لا يملكون سوى الأمانى  
" جون ستيفارت "

بالثراء والتنوع و الاختلاف .  
من مميزات منهجية استكشاف وتقدير التميز قدرتها على تحويل ممارسة إدارة التغيير من التطلع إلى المساعدة الخارجية إلى

ممارسة تنظيمية تتبع من الداخل فهي تقوم وتعتمد على الموارد الذاتية بدلاً من الاعتماد على التأثير الخارجى . وهي منهجية تنطلق من فكرة أن المنظمات في جوهرها ليست مشكلات يتعين علينا حلها ، بل أن العكس هو الصحيح ، فالمنظمات حلول لمشكلات وليست مشكلات تحتاج إلى تدخلات وعمليات جراحية خارجية . وإطلاقاً من هذا المنظور فهو يعتبر منهجاً إيجابياً يقوم على نقاط القوة الموجودة داخل المنظمة للعمل على إدارة التغيير من خلالها .

وعلى الرغم أنه قد يبدو ظاهرياً أن هذا النهج بديهى ويعتبر أمراً واضحاً وجيداً ومعروفاً لمعظم القادة والمديرين ، ولكن عندما نتمعن النظر في الكيفية التي تتم بها ممارسة إدارة التغيير ، سنرى بوضوح أن معظم برامج التغيير تقوم على استيراد مفاهيم وتطبيقات واستشارات من الخارج لتغير في الداخل ، فتكون النتيجة في أغلب الأحيان فشلاً ذريعاً .

على العكس من ذلك فإن منهج استكشاف التميز يفترض أن لكل منظمة أو مجتمع مصادر ثراء وتميز غنية وزاخرة بالوقائع والمواقف الإيجابية غير المستغلة ، وهذه تشمل ما يتبادلته الناس من أحاديث حول التاريخ والقدرات الماضية أو الحالية أو المستقبلية ، أى أحاديث النواة البناءة و المركز الإيجابى و التاريخ المضى . ويعمل استكشاف التميز على الربط المباشر بين المعرفة و الطاقة المتاحة في تلك النواة وبين أهداف التغيير التي تتبناها المنظمة أو المجتمع ، وبذلك نجد التغيرات التي كنا نظنها مستحيلة في السابق تتحول فجأة إلى إمكانيات محتملة وممكنة على جميع الأصعدة .

## المراحل الأربع الرئيسية لعملية استكشاف التميز :

### ١ - الاستكشاف :

مرحلة الاستكشاف هي مرحلة تعبئة النظام بأكمله من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية لصياغة مواطن القوة و الوقوف على أفضل الممارسات وتحديد " أنجح التطبيقات في الماضي والحاضر " .

### ٢ - الحلم :

وهي مرحلة رسم صورة واضحة للرؤية المطلوبة والنتيجة النهائية التي ستكون عليها ، وتحديد علاقتها بالإمكانات التي تم إكتشافها ومدى توافقها مع الهدف الأسمى ، مثل : " ملذي يدعونا العالم الى تحقيقه ؟ " أو " كيف نجعل منظمتنا أو مجتمعنا أو عالمنا مكاناً أفضل ؟ "

### ٣ - التصميم :

يتم في هذه المرحلة وضع مقترحات لبناء المنظمة النموذجية ، بحيث يتم تصميم شكل للمنظمة وفقاً لما يشعر الأفراد بأنهم بحاجة إليه وسيستفيدون منه ،

### ٤ - الإنطلاق نحو الأهداف :

وفي هذه المرحلة يتم دعم القدرة الإيجابية للنظام بأكمله على نحو يضمن إرساء قواعد الأمل وتحقيق الإستدامة على درب التغيير الإيجابي و الأداء الرفيع .

## التحول من طريقة حل المشكلات الى استكشاف التميز

### حل المشكلات

١ - وجود مشكلات وتحديدتها

٢ - تحليل الأسباب

٣ - التحليل ووضع الحلول الممكنة

٤ - وضع خطة عمل ( علاج المشكلة )

٥ - الافتراض الأساسي هو أن  
في المؤسسة مشكلة يجب حلها

### إستكشاف التميز

١ - تقدير وتقييم

أفضل الخصائص الموجودة في المنظمة

٢ - تصور ما يمكن حدوثه

٣ - مناقشة ما يجب عمله

٤ - الافتراض الأساسي هو أن  
في المؤسسة فرصة يجب إكتشافها  
و إقتناصها

## تغيير عادات الآخرين

إذا كان هناك شيء واحد تتمنى أن تراه في أعضاء فريقك فهو أن تصبح الجدية و الإخلاص في العمل " عادة " متأصلة فيهم ، بدلاً من العادات السلبية التي تملكهم . فأنت تقضى أوقاتاً طويلة تبحث عن الأسلوب الأمثل لتغيير عادات أبنائك و أصدقائك وموظفيك وأعضاء فريقك نحو الأفضل لكن هيهات . وفي هذا يقول ( مارك توين ) :

" كل منا يرى أن أكثر شيء في العالم يحتاج لتغيير هو عادات الآخرين "

فأنت تشعر دائماً أنك مهما أجزلت في العطاء ، أو بالغت في توقيع العقوبات على فريقك ، فإن استجاباتهم تبقى أقل مما تتمنى . فإذا مالجات إلى العقوبات ، انخفضت الروح المعنوية ؛ وإذا ما لجأت إلى المكافآت ، تضخمت النفقات وتطلعوا للمزيد منها .

لا يكفي ان تتخلص فقط من الأعمال غير الضرورية . يجب أن تتخلص أولاً من الأفكار غير الضرورية ، لأن الأولى هي دائماً نتيجة الثانية .

" فولتير "

### كيف يمكنك تغيير العادات :

العادات هي أفعال وتصرفات سبق أن قام بها الفرد فحصل على نتيجة إيجابية وتعزيز من آخرين ، ولذلك تعود عليها وواظب على إتقانها حتى أصبحت طبيعة

مكتسبة فيه بفعل التكرار ، وأصبح يفعلها بشكل تلقائي دون تفكير في عواقبها .

وعلى هذا فإن كل العادات القديمة تتمتع بتأييد إيجابي من الماضي ، ولذا يصعب تغييرها في الحاضر . ولكن هذه الصعوبة يمكن التغلب عليها !

فإلى جانب قوة العادات ، التي تستند إلى سلطة الماضي ، يتمتع الإنسان بقوة أخرى تستند إلى سلطة الحاضر ، وهي " قوة التعلم " .

فإذا كنت تعتقد أن فريقك لا يتمتعون بعادات إيجابية في العمل ، فأنت فقط تفكر في الماضي ، لأنك تستطيع تغيير عاداتهم بفعل قوة التعلم .

فإذا ما أردت توجيههم بشكل واع لتغيير عاداتهم السلبية ، وتكسيبهم عادات أكثر إيجابية ، فعليك أن تستخدم التعزيز الإيجابي فقط . أي أن تعزز فيهم السلوك المرغوب ، وتتجاهل منهم كل ما عدا ذلك .



## التعزيز الإيجابي :

" التعزيز الإيجابي هو مكافأة عن فعل ما ، ينتج عنها تكرار هذا الفعل مرات ومرات ، حتى يصبح عادة تلقائية لدى الإنسان بحيث يبدأ بتكرار الفعل دون أن يفكر في الحصول على المكافأة في كل مرة " . ويعمل التعزيز الإيجابي على تأصيل عادات جديدة لدى أعضاء الفريق على شرط مراعاة المبادئ التالية :

•• هناك أشكال مختلفة من التعزيز الإيجابي تلائم كل حالة على حدة . فليس هناك تعزيز إيجابي يصلح ليطبق على كل أعضاء الفريق بالجملة . فما قد يعتبره أحد الأفراد مكافأة قد يعتبره آخر عقاباً .

•• التعزيز الإيجابي لا يضع شروطاً أو حدوداً لما يمكن تحقيقه . فلا يمكن توقع أداء فريقك في المستقبل بناء على اختبارات الذكاء أو على أدائهم في الماضي . إذا عززت كل تحسين أو تطوير يحققه فريقك ، فإن الإنتاجية ستزداد .

•• يجب أن يقترن التعزيز الإيجابي بالفعل المراد تشجيعه ، بشكل مباشر وفوري ، وإلا فقد تأثيره : فالمكافأة التي تأتي بعد فترة من العمل ، تزول عنها البهجة وربما تنسى مناسبتها .

•• التعزيز الإيجابي يزيد ثقة الأفراد بأنفسهم وإمكانية الاعتماد عليهم . لكن بشرط أن تتم المكافأة والتعزيز مقابل فعل حقيقي وإنجاز فعلي حققه الفرد . إذا نالقت فريقك وشجعته بالكلام المعسول مفتعلاً أحد المواقف لتشجيعهم دون اقتناع . فإنيك ستحصل على نتيجة عكسية لما تريد .

•• التعزيز يرفع الروح المعنوية ويزيد الثقة ، والمزيد من الثقة بالنفس يعتبر تعزيزاً إيجابياً . فالناس يحترمون أنفسهم أكثر عندما يستحقون ما يحصلون عليه ، سواء كان عشرات الملايين أو مجرد كلمة إطراء عابرة .

إذا وجدت نفسك في بيئة عمل تركز على حل المشكلات والسلبيات فتأكد أنها بيئة غير منتجة.

•• يمكن للتعزيز الإيجابي أن ينجح أيضاً في تعزيز عادة سلبية كما ينجح في تعزيز عادة إيجابية . فمثلاً ، إذا قمت بترقية أحد أعضاء فريقك إلى فرع آخر لتتخلص من مشاحناته مع

زملائه ، فإنيك بذلك قد تشجعه على التشاحن مع زملائه الجدد في موقعه الجديد .

## ذبول العادات :

إذا لم تغير ما تفعله دائماً ، فلن تغير النتائج التي تحصل عليها دائماً .

" بيتر فرانسسكو "

فى كل مرة يأتى فيها الفرد تصرفاً معيناً لا يتم تعزيزه إيجابياً فإن هذا التصرف يذوى ويذبل شيئاً فشيئاً حتى يختفى من منظومة عاداته العملية .

يحدث ذلك لجميع التصرفات والعادات سواء كانت سلبية أم إيجابية . وهناك ثلاث مراحل لذبول العادات و احتضارها ، وهى :

- **ارتفاع مفاجئ فى حدة التصرف المحتضر :** وهو يشبه ارتفاع حرارة الجسم التى تسبق الشفاء . يحدث ذلك لدى الطفل الذى يبكى ليجتذب انتباه والديه . فهو عندما يلاحظ أن بكاءه لم يجذب انتباههم وقبل أن يقرر التوقف عن البكاء ، يرفع صوته بشدة قبل أن يصمت تماماً .

- **الإنفعال :** فى هذه المرحلة يدرك الفرد عدم جدوى التصرف الذى قام به ، وأن عليه أن يغيره أو يتراجع عنه ، فتنتابه نوبة إنفعال . تعبر عن حيرته ورغبته فى إنهاء الموقف بسرعة .

- **ظهور مؤقت وأخير للتصرف المحتضر :** قد يظهر التصرف مرة أخيرة قبل أن يزول للأبد . ولكنه فى هذه المرة يظهر ليختفى ، بمعنى أن التصرف لا يتم بنفس التلقائية والقوة المعتادة ، بل يبدو فى صورة باهتة ذابلة ، ويكون مصحوباً بكثير من التعقل من صاحبه ، وكأنما يقوم بهذه الخطوة لتأبين هذا التصرف ، وتأكيد موته .

## نصائح للتعزيز الإيجابي :

- **دع الشخص يتفاخر بإنجازاته :** امنح عضو فريقك فرصة ليفاخر بإنجازاته أمامك ، بأن تطرح عليه السؤال : " كيف فعلت ذلك ؟ " ثم اصغ له باهتمام ، وشجعه على الاستفاضة فى الشرح ليتناول تفاصيل العمل ، دون أن تدفعه للإختصار . وهنا يبدأ فى وصف المشكلات التى واجهته وكيف تعامل معها وتغلب عليها . الحوارات المفتوحة مع أعضاء فريقك تعتبر نوعاً من التعزيز الإيجابي . فمن خلالها يضع الفرد لنفسه توقعات عالية من الأداء ولا يسمح لنفسه بالتراجع عنها - حتى لو أراد .



- لا يعنى التعزيز الإيجابي أنه تبالغ فى المكافآت ، ولا أن تمجد الإنجازات العادية وكأنها أفعال خارقة ، ولا أن تصف الآخرين بما ليس فيهم .

- لا تستخدم التعزيز الإيجابي والسلبي فى وقت واحد : وذلك من قبيل القول : " أنت أكفأ فرد لدينا ... ولذا فإن أخطاءك قاتلة ... وأنا أعلم أنى يجب أن أكافئك ، ولكن مافعلته يحتم على أن أعاقبك ...." مثل هذا الأسلوب المربوغي ، يفوت على الشخص الفرصة للتعلم . فهو لن يعلم لماذا تريد مكافأته ولن يعلم أيضاً على ماذا تم عقابه . وبذلك فإنه لن يطور أية عادات إيجابية ، وكذلك فإنه لن يتعظ من العقاب الذى توقعه عليه .

- لا تحول التعزيز الإيجابي إلى عقاب : فمن القادة والمديرين من يكافئ الجادين من فريقه بأسلوب وحيد وهو زيادة المهام التى يسندها إليهم الى الحد الذى يجعلهم يندمون على أدائهم المتميز من البداية .

- لا تفترض أنه فريقك يعلمون أنك تقدرهم : بل نكرهم بذلك باستمرار ، ليس عن طريق الكلام ، بل عن طريق الفعل .

إن التعزيز الإيجابي عندما يبدأ فى بيئة العمل الناجحة ، فإنه ينتشر ولا يتوقف . الأفراد الذين يتلقونه يشجعون قلدهم على منحه لزملائهم . وهو قوى ومعدى وفعال ، فإذا مارسه ٥% من أعضاء الفريق ، فإن كل المجموعة وكل المنظمة تغير سلوكها .

وقد أثبتت التجارب أن للمنظمات المتميزة تقدم من التعزيز الإيجابي أربعة أضعاف ما تقدمه من العقاب . فحاول أن تكون ٨٠% من تصرفاتك إيجابية ومعزة ، مقابل ٢٠% فقط عقابية وجزائية .

”مكتبة الدكتور إبراهيم“

إذا مدحتنى ، فقد لا أصدقك .  
وإذا أنتقدتنى ، فقد لا أحبك .  
وإذا تجاهلتنى ، فقد لا أغفرك .  
ولكن إذا شجعتنى ، فلن أنسى لك هذا الصنيع .

" ويليام آرثر "

## خطوات قيادة التغيير

بعد أن استعرضنا معاً في الصفحات السابقة المفاهيم الرئيسية لعملية التغيير ، و صفات قائد التغيير ، وبعض الاستراتيجيات الهامة في قيادة التغيير ، يتبقى لدينا أهم موضوع في قيادة التغيير ألا وهو : ماهي الخطوات التي يجب علينا إتباعها لقيادة التغيير ؟ وأرى أن نموذج " جون كوتر " استاذ إدارة الأعمال في كلية هارفارد ، و مؤسس ورئيس شركة " كوتر وشركاه " وهي شركة استشارية مقرها " كامبردج " ، هو النموذج المثالي لقيادة التغيير ، يشرح فيه خطوات قيادة التغيير في خطة عمل من ثمانى خطوات . إلا أن " كوتر " قبل أن يبدأ في شرح تلك الخطوات أكد على تمهيد هام لتلك الخطوات وهو :

### الحاجة الى قادة الأعمال :

حيث تحتاج أى منظمة إلى قيادة ذات كفاءة عالية بدلاً من الإدارة ، حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق و الإمتياز . لذلك فإن تغيير أى منظمة من المنظمات يتطلب فى المقام الأول وقبل كل شئ ، قادة يفهمون عملية تغيير العمل و قادرين على تنفيذها .

ويكاد يخطئ الجميع عندما يرون أنهم يستطيعون " إدارة التغيير " داخل أى منظمة ، بينما تعتبر فى الواقع " قيادة التغيير " أكثر أهمية من ذلك بكثير . أو بمعنى آخر ، إن أى عملية تغيير يقوم بها المديرون ستبوء بالفشل . بينما تتم عادة التغييرات الهامة الدائمة فقط عندما يقوم بها القادة

**التغيير يُقاد و لا يدار**  
**"جون كوتر"**

وهذه قضية من القضايا الكبرى نظراً لأن معظم المنظمات تميل إلى بناء وإعداد مديرين ، لا قادة أعمال . فالمديرين على درجة عالية من الكفاءة والبراعة فى كافة المجالات المتعلقة بالتنظيم ، والعمالة والتخطيط ، ووضع وإعداد الميزانيات ، والمراقبة وتناول المشاكل وحلها . وهذه كلها مهارات هامة وقيمة فى سياق القدرة على الإبقاء على سير العمل فى سهولة ويسر . بيد أن بناء عمل من لا شئ - الذى هو فى الحقيقة مهمة القائد - يتطلب منظومة مختلفة تماماً من المهارات .



## خطوات عملية قيادة التغيير :

للقيام بإجراء تغيير ناجح ودائم داخل أى منظمة عمل ، هناك مجموعة من الخطوات أو المراحل يجب القيام بها ، وهى :

١ - إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة مُلحة

٢ - إقامة تحالف لقيادة التغيير

٣ - وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير

٤ - العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المنظمة

٥ - إعطاء الأفراد سلطات وصلاحيات للتحرك والعمل

٦ - تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

٧ - تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضى قدماً

٨ - ترسيخ وتثبيت التغيير فى ثقافة المنظمة

ويرجى ملاحظة أن إتمام هذه العملية بالتسلسل أمر هام ولا بد منه . حيث يتوقف نجاح كل مرحلة من هذه المراحل على المرحلة التى تسبقها :



فالخطوات من ١ الى ٤ تعمل على تقسيم الوضع الراهن ..... والخطوات من ٥ الى ٧ تقدم الممارسات الجديدة ..... والخطوة ٨ تعمل على تثبيت وترسيخ هذه التغييرات في ثقافة المنظمة .

وعلى الرغم من إمكانية إتخاذ العديد من هذه الخطوات في وقت واحد ، إلا أن تخطي أيأ من هذه الخطوات بشكل كلي يعنى عدم بناء قاعدة قوية للتغيير يمكنها أن تبقى وتتحمل ، وقد يؤدي هذا إلى حدوث مشاكل أثناء المراحل المتأخرة من التغيير .

## الخطوة الأولى : أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا مع الذات :

في منظمة تضم مائة فرد فإن عشرين منهم على الأقل يجب أن يتجاوزوا واجبات العمل التقليدية من أجل إحداث تغيير فعال . هذا يعنى أنه يجب إقناع ربع أعضاء المنظمة بأن التغيير ضرورى ، ليس غداً أو بعد غد ، بل الآن .

قدرتي على بث الحماس  
في نفوس رجالي هي  
اعظم ما أملك فبالتقدير  
والتشجيع تحصل على  
افضل ما لديهم .

" تشارلز شواب "

ومع ذلك ، ففي العديد من المنظمات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة . فإذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخي إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذى تحتاجه لإحداث التغيير .

## مصادر الرضا مع النفس والتراخي :

هناك العديد من العوامل التى تؤدي إلى شيوع الرضا عن الوضع الراهن فى المنظمات، وعليك أن تعرف

كيف تتخلص منظمك من هذا الإحساس الذى يؤدي إلى تواضع الطموحات . وتعد أكثر هذه العوامل شيوعاً :

- \*\* عدم وجود تهديد واضح وصريح للعمل على الوضع الحالى .
- \*\* توافر كم كبير من الموارد لدى المنظمة بالفعل .
- \*\* انخفاض أو عشوائية المعايير و المقاييس الداخلية التى يقاس بها أداء العمل .
- \*\* تركيز معظم الأفراد داخل المنظمة على أداء مهامهم الوظيفية فقط ، بدلاً من الإهتمام والتركيز على الأداء الكلى للمنظمة . أو بمعنى آخر إفتقاد أو غياب الشعور بالمسئولية .



- \*\* غياب عمليات التغذية المرتجعة الحقيقية أو رجوع الصدى من مصادر خارجية .
- \*\* سيطرة ثقافة رفض نقل الأخبار السيئة أو النقد ، أو فضيلة إنكار الأخبار السيئة ، بالإضافة إلى وجود رغبة في تجاهل أى شئ قد يؤدى إلى مزيد من العمل .
- \*\* وجود كبار المسؤولين ممن لا يهتمون بالمستقبل ، ومن يهدعون من روع الآخرين ويعطونهم إحساساً كاذباً بالطمأنينة لسير وضع العمل الحالى .

إذا ، فكيف تستطيع تضخيم الحاجة الملحة لضرورة القيام بتغيير ، فى ظل هذا الرضا عن النفس و الإطمئنان إلى الوضع الحالى الذى يعتبر عدواً لهذا التغيير ؟ .... فى الحقيقة ، يتطلب هذا عادة أفعال تتسم بالجراءة و الجسارة ، بل قد يتطلب كذلك أفعالاً و إجراءات تثير الجدل والخلاف ، من بينها :

- \*\*\* العمل على خلق أزمة واضحة تمام الوضوح تبين خطورة الإستمرار فى العمل على وضعه الحالى ، كالسماح بحدوث خسارة ، أو تجنب إجراء تصحيح لأحد الأخطاء الممكنة .
- \*\*\* تطبيق سياسة تقشف ، للعمل على إزالة الشعور بنجاح المنظمة الواضح .
- \*\*\* وضع أهداف أداء عالية جداً ، فيصعب تحقيقها من خلال العمل بما هو معتاد .
- \*\*\* نشر وتداول أى بيانات أو معلومات توضح وتبين وجود نقاط الضعف التنافسية .
- \*\*\* إيجاد مواقف يتعامل فيها أعضاء الفريق مع العملاء الذين يبدوون إستيائهم وعدم الرضا ، أو مستقبلى الخدمات الغير سعداء الذين يشعرون بخيبة الأمل والإستياء .
- \*\*\* الإستعانة بمستشارين يقدمون البيانات الصادقة الأكثر أهمية للقيادات .
- \*\*\* تشجيع القيادات العليا على التوقف عن " الأحاديث الوردية " عن سير ونجاح العمل ، ودفعها بدلاً من ذلك ، إلى التركيز على التحديات التى تواجهها المنظمة .
- \*\*\* تعليم الأفراد وتوعيتهم بالفرص التى تلوح مستقبلاً ، وكيف أن المنظمة بوضعها الحالى غير مؤهلة لإستغلال هذه الفرص والإستفادة منها .



القائد هو الشخص الذى يتسلى أطول الأشجار، ويمسح المنطقة بالكامل .. ويصيح " تلك ليست الغاية الصحيحة "

" ستيفن كوفى "



يقوم قادة التغيير ممن يتمتعون بالحنكة والذكاء بإثارة أزمات مصطنعة بدلاً من الإنتظار حتى تحدث أزمات حقيقية . إنهم يعملون بمنظور أنه من الأفضل دائماً أن تقوم بخلق مشكلة لنفسك بينما لا يزال لديك الوقت الكافي لعلاجها ، بدلاً من أن تضطر إلى مواجهة مشكلة حقيقية يفرضها عليك الواقع والأوضاع . ولا بد أن يدرك كل فرد من أفراد المنظمة أن الوضع الحالي للعمل بات غير مقبول . وهكذا كلما كان الشعور بالحاجة الملحة للتغيير أكبر ، كلما كانت فرصة مبادرة التغيير في الأستمرار والمضى قدماً أكبر .

## الخطوة الثانية : التحالف لقيادة التغيير

### بناء تحالف قوى لتحقيق مطالب التغيير

التحولات الكبرى تنسب غالباً الى كبار المسؤولين . ومع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة ، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس ، والقضاء على كل العقبات ، وتحقيق انتصارات في الأجل القصير ، وترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة ..... الخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم فريقاً من القادة وليس فرداً واحداً . ولكن ليس أى فريق .

## أوجد الناس الملائمة :

الإنكسار على فريق ضعيف للتغيير أسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق . الفريق الذى تحتاجه يجب أن يشكل تحالفاً من قادة المنظمة لهم تسلسل قيادى عالى ، علاوة على مصداقية ومهارات فى فنون القيادة . على سبيل المثال ، ضع القادة الأساسيين فى هذا الفريق لأنهم فى وضع يتيح لهم التأثير المباشر على نواثرهم . كما يجب أن يتضمن الفريق كبار المنفذين ممن

يمكنك عمل ما لا يمكننى عمله  
.. ويمكننى عمل ما لا يمكنك  
عمله ، ويمكننا معاً تحقيق  
إنجازات عظيمة .

" الأم تريزا "

قضوا مدة طويلة فى المنظمة لأن لهم رؤية أوسع عن المنظمة والعمل .



## الثقة والأهداف المشتركة :

الثقة والعمل بروح الجماعة أمران حيويان لنجاح التحالف . فإنه لا يمكن قيادة كل فعاليات المنظمة إذا كان هناك صراع في جنبااتها ، أو سوء إتصال بين أقسامها ، أو افتقار إلى الإحترام بين أعضائها . لابد أن يكون التحالف متحداً وراء هدف عام . ولا يمكن أن يحدث هذا بدون ثقة . ولكي توجد الثقة ، يفضل في المراحل المبكرة للتغيير أن يجتمع أفراد فريق التحالف خارج مكان العمل لتنمية الثقة بينهم .

## الخطوة الثالثة : وضع رؤية وإستراتيجية التغيير

الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

### أولاً توضح الاتجاه:

### بلا رؤية يجمع الشعب

" سليمان الحكيم "

فإذا لم تكن تعرف في أي اتجاه تسير، فسوف تجد نفسك في مكان آخر . وغالباً ما يحدث لبس في أوقات التغيير وتثار التساؤلات عما

إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا ؟ ، وإلى أي اتجاه سوف يقودنا التغيير ؟ .  
والرؤية تقول للناس : " هذا هو الطريق الذي يقودنا إليه التغيير . "

### ثانياً الرؤية تحفز الناس:

على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة ومن أيام الطمأنينة ؛ لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة . وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذي عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

### ثالثاً الرؤية تساعد على التنسيق:

كل واحد يجب أن يعرف إلى أين تتجه المنظمة ويقوم بواجبه دون أن يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى القائد ، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه .

## الرؤى الفعالة:

تتسم الرؤى الفعالة بستة سمات أساسية على الأقل:-

- ١ - تتنقل صورة متخيلة : عن المستقبل البعيد
- ٢ - تخاطب مصالح الناس : في الأجل الطويل ، فالرؤى الغائمة التي تتجاهل المصالح المشروعة لبعض الجماعات ، سيهاجمها الناس الذين سوف يقتلون عملية التغيير من خلال المقاومة السلبية .
- ٣ - تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها : لابد أن تكون الرؤى طموحة بما يكفي لإرغام الناس على الخروج من الروتين المريح . فالتحسن في شيء ما بنسبة خمسة في المئة ليس رؤية . ولكن الرؤية هي أن نكون الأفضل . ووضع أهداف صعبة ليس مثل وضع أهداف مستحيلة . الأهداف المستحيلة تفتقر إلى المصداقية ولا تحفز على العمل .
- ٤ - واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار : الرؤى الفعالة مركزة بما يكفي لمساعدة الفريق على اتخاذ قرار بشأن أي الأفعال أهم . الرؤى الغامضة مثل " أن تكون المنظمة عظيمة " لا تقدم أية معلومة عما ينبغي عمله .
- ٥ - مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية : مثل التكيف مع الظروف المتغيرة ، لا يجب أن تكون الرؤى غامضة كما لا يجب أن تكون محددة جداً لدرجة تقتل المبادرة .
- ٦ - من السهل شرحها : إذا كنت لا تستطيع أن تشرح رؤيتك إلى شخص في أقل من خمس دقائق دون أن تأسر اهتمامه فإن الرؤية غير مركزة ، ومن ثم أعمل على توضيحها من جديد .



إن وجود رؤية عمل تفتقد إلى كل مقومات الفاعلية والتأثير قد تكون أسوأ بكثير من عدم وجود أي رؤية على الإطلاق . فالعمل على متابعة السير لتحقيق رؤية ضعيفة من الممكن أن يلقي بالأفراد إلى الهاوية . كما أن استمرار العمل دون التزام يخلق نوعاً من الوهم الخطير .

" جون كوتر "

## الخطوة الرابعة : توصيل رؤية التغيير لكافة أفراد المنظمة :

بعدما يتم تطوير رؤية التغيير بالكامل ، فلا بد من نشرها وتداولها في كافة أرجاء المنظمة ، إذا كان يرجى لها تحقيق ما وضعت من أجله من تأثير وفاعلية .

### المبادئ السبعة للإتصال الجيد:-

١- **كـه بسيطاً** : يجب أن يتم التعبير عن الرؤية ببساطة ، دون استخدام للمصطلحات المعقدة فكلما كانت اللغة المعبرة عن الرؤية أوضح ، كلما كانت أكثر بلاغة .

٢- **تضمينه الاستعارات الجيدة** : والتشبيهات أو الأمثلة في بيان الرؤية ؛ لخلق الصور اللفظية والتصورات التي يرتبط بها كل فرد من أفراد المنظمة .

٣- **تعدد الأشكال** : لابد أن يتردد بيان الرؤية بشكل منتظم في كافة الاجتماعات والمقابلات والمقالات الصحفية ، والمحادثات التي تحدث في كل مكان وزمان . فالرؤى العظيمة تسود وتنتشر بشكل كبير .

٤- **كرر وكرر ثم كدر** : حتى تتواجد في كافة التعاملات والاتصالات اليومية أنها على درجة كبيرة من الأهمية وذات معنى هام .

٥- **كـه قدوة** : إذا لم يتصرف قادة العمل وفقاً لهذه الرؤية فلن يعمل بها أحد آخر .

٦- **الصراحة** : يجب شرح وتفصيل نقاط التعارض أو الخلاف الظاهرة ؛ حيث أن ترك أي نقطة خلاف أو تعارض في رؤية المنظمة دون تناولها يؤدي إلى ضعف مصداقيتها ، وإلى تشتيت الانتباه والتركيز بعيداً عنها .

٧- **المرونة** : إستمع وأجعل نفسك موضع

إن القوة الحقيقية لأي رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية فريق العمل إلى فهم مشترك ، حيث يساعد هذا الشعور المشترك والرغبة في مستقبل معين في دفع وتنسيق العمل الذي يحقق التحول المنشود .

" جون كوتر "

إستمع ؛ فالقاعدة الحاسمة " أن الإتصال ينبغي أن يسير في اتجاهين " . إشرح الرؤية ثم إستمع إلى رد الفعل . حيث يمكن أن تتحلى الرؤية بقدر من المرونة يسمح بتغييرها تجاوباً مع المحادثات الجارية بدلاً من اعتبارها أنها " نقش على الحجر " .

## الخطوة الخامسة : تمكين الأفراد من التحرك والعمل :

إن التغييرات الكبيرة لا تتم إلا إذا شارك فيه العديد من الأفراد بفاعلية ، والتخلص من القيود

التي تعرقل تطبيق الرؤية ، حينئذ

سيزدهر الابتكار من خلال تمكين

الأفراد من العمل بطرق تتوافق مع

الرؤية ، والمشاركة الفعالة في

عملية التغيير ، والقضاء على

العقبات العديدة التي يمكن أن

تعوق التغيير.

ليس هناك وصفاً للقائد أعظم من  
أنه يساعد رجاله على التدريب على  
القوة والفعالية والتأثير .  
" منسيوس "

وأكبر أربع عقبات تقف في طريق تمكين الأفراد في هذه المرحلة هي :

١- **الهيكل التنظيمي** : يمكن لهيكل المنظمة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الناس نشاطاً . فالتغيير يتطلب تعاوناً بين الوظائف و الأقسام والفرق المختلفة . ولكن الجدران التي تفصل بين تلك الفرق ذات العقلية المستقلة تبطئ عملية الإتصال وتشل التعاون . ويمكنك علاج هذه المشاكل بتوطيد أواصر التعاون بين الأقسام المختلفة .

٢- **المهارات** : الإفتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير . إذ ليس من السهل الإقلاع عن عادات ومواقف درجت عليها لسنوات . فغالباً ما يتعلم الناس المهارات الفنية ولكنهم لا يتعلمون المهارات الإجتماعية والمواقف السلوكية اللازمة لإحداث التغيير . فلا يكفي أن تقول : " حسناً أنت مفوض ومسئول عليك القيام بالتغيير ؛ فإذهب وغير " . يجب أن تمنح الفريق ما يحتاجونه من تدريب للإستعانة بسلطتهم .

والتمكن بمفهومه العلمي يتضمن أربعة عناصر أساسية لا يكتمل بدونها ، وهي : تفويض الصلاحيات والمسئوليات معاً ، ... والتدريب الفني والسلوكي لجميع أفراد العمل ، ... والثقة فيهم ، ... وتوفير الموارد وبيئة العمل الحافزة للإبداع .... وقد سمي التمكين تمكيناً لأنه يمكن الأفراد من عملهم ومن مستقبلهم . فهم مسئولون لأنهم مكنون ، وممكنون لأنهم مسئولون .





٣- **النظم :** إن نظم العمل و إدارة الفريق وتقييم الأداء يجب أن تكون مقترنة بالتغيير . فمن المعروف أن الأفراد يربطون جهودهم بأساليب تقييمهم ومكافاتهم . فإذا لم تتم مكافاتهم عن الالتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها فإن هذه الرؤية لن تحظى بالإهتمام الكافى .

٤- **المشرفون :** قد يكون المشرفون متكاسلين وبحكم مواقعهم يمكن أن يشيعوا الخمول فيمن حولهم . الحل الأمثل هنا هو الحوار المباشر والأمين . واجه هؤلاء المشرفين والمديرين الذين لا يهتمون بالتغيير ، و اشرح لهم الرؤية ومساهماتهم فيها . فإذا لم يبادروا إلى المشاركة الإيجابية ، فيجب أن يرحلوا .

### الخطوة السادسة : تحقيق بعض المكاسب على المدى القريب

التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً . والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت ، لكن معظم الناس يريدون دليلاً على أن مساعيهم أسفرت أو ستسفر عن تحقيق نتائج إيجابية . الانتصارات السريعة تقدم هذا الدليل ؛ إذ تكافئ الأفراد المجددين بشكل يرفع من روحهم المعنوية . كما أن هذه الانتصارات تزعزع من مكانة المشككين والمعارضين للتغيير ، وتبرهن للقادة الحذرين بالدليل القاطع أن التغيير يسير على الطريق الصحيح . و بالإضافة إلى قوة الدفع الناتجة عن انتصارات الأجل القصير فإنها تقدم لقادة التغيير بيانات ومعلومات ملموسة لإختبار رؤيتهم وتنقيحها .

أرني ما يمكنك فعله، ولا  
تحدثني عما يمكنك فعله .

"جون وودن"

وأفضل مكاسب المدى القريب تتسم بأنها :

- مرئية بشكل واضح : ومن ثم يرى عدد كبير من الأفراد أن الجهد المبذول فى التغيير لا يضيع هباء .

- لا لبس فيه ولا غموض : فلا بد أن يتضح أنها

نتيجة حقيقية للرؤية الجديدة ، وليست نتيجة مجرد نوبة حظ مواتية .

- ترتبط ارتباطاً مباشراً بالجهد المبذول فى إحداث التغيير .

ويعتبر الهدف الأول من المراحل الست الأولى لعملية التحول هو بناء الإنطلاقة القوية الكافية لتخطى الحوائط والعوائق الصلبة التى توجد فى الكثير من المنظمات .

## الخطوة السابعة : تعزيز المكاسب

### وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير

الانتصارات في الأجل القصير ضرورية للمحافظة على استمرار قوة الدفع . ومع ذلك ، فإن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له أثر عكسي فيؤدي إلى إضعاف الهمم ويوحى لأعضاء الفريق بأن التغيير المطلوب قد أُنجز . وفيما يحتفل المسئولون بالإنجازات قد يرسلون لفريقهم رسالة خاطئة معناها : " نشكركم على روعة أدائكم ، يمكنكم أن تستريحوا الآن . " حينئذ يفقد الناس إحساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم .



المعرفة وحدها لا تكفي ، لابد أن يصاحبها التطبيق ، والاستعداد وحده لا يكفي فلا بد من العمل .

" جوته "

وغالباً ما تستفيد قوى المقاومة من هذه اللحظة الضعيفة في إعادة ترتيب أوضاعها . ولتفادي مثل هذا الخطأ ، عليك أن تتحلى بالمصادقية التي اكتسبتها من خلال الانتصارات التي تحققت في الأجل القصير في دفع ومعالجة كل المشروعات مهما كبرت .

النتائج التي تحققت في الأجل القصير يمكن أن تسمح لك ، على سبيل المثال ، ببدء عملية إعادة البناء التي تفاديتها من قبل بسبب المقاومة ، أو البدء في عدة برامج جديدة .

## دور الإدارة يأتي متأخراً :-

تفشل العديد من جهود التغيير بسبب الإفتقار إلى قيادة ذات رؤية . لكن الإدارة المحترفة ( وليس القيادة ) تلعب دورها في التغيير أيضاً . . . في الخطوة السادسة : تتحقق الانتصارات في الأجل القصير عن طريق وضع أهداف وتحقيقها ، وعن طريق التخطيط .. والسيطرة على عملية التغيير ووضعها في مسارها الصحيح . " وهذه مهارات إدارية لا قيادية " .

في الخطوة السابعة أنت - كقائد - تنتقل من الانتصارات السريعة وتقوم بتوجيه عدد كبير من مبادرات التغيير في كل أنحاء المنظمة . وهنا تحتاج إلى ربط بين كل من الإدارة والقيادة . فأنت لا تستطيع إدارة كل مشاريع التغيير في تلك المرحلة دون رؤية القيادة المرشدة كما أن القيادة العليا لا يمكن أن تجير كل التفاصيل . ولن تنجح جهود التغيير إلا بإسناد مسئوليات القيادة إلى المديرين المضطلعين بالعمل مباشرة .

## الخطوة الثامنة : ترسيخ ثقافة التغيير

### ومخرجات ممارسات جديدة في ثقافة المنظمة

الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير والمحافظة عليها على المدى الطويل هي أن تصبح هذه المكاسب في النهاية جزء من ثقافة المنظمة ، ومن أنماط السلوك ومنظومة القيم المشتركة المعمول بها . فالفشل في تغيير ثقافة المنظمة ، يعني في الواقع ، إرتداد المنظمة بشكل طبيعي مع مرور الوقت إلى ماكانت عليه في الأصل . و ثقافة المنظمة مثل الرؤية تقع في نطاق القيادة لا الإدارة . حيث يفضل المديرون التركيز على الأعمال الملموسة مثل الهياكل الإدارية والنظم . وثقافة المنظمة أمر غير ملموس ولكنه مهم . وللثقافة تأثير كبير على الطريقة التي يتصرف بها الناس . ولهذا ؛ فلن تنجح أية عملية تحول دون معالجة هذه القضية .

مرحلة الثامنة :-

إن الثقافة ليست بالشئ الذي يمكنك تناوله بسهولة ، فمحاولات الإمساك بها وتحويلها في شكل جديد لا تجدى أبداً لأنك لن تستطيع الإمساك بها ، فالثقافة تتغير فقط بعدما تنجح في تغيير أفعال وسلوكيات الأفراد . بعد أن يقدم السلوك الجديد بعض الفوائد لمجموعات العمل والمستفيدين لفترة من الوقت ، وبعد أن يرى الأفراد العلاقة التي تربط بين الإجراءات الجديدة وبين تحسن مستوى الأداء . وبهذا ، فإن الجانب الأعظم من التغيير الثقافي يحدث في المرحلة الثامنة ، لا في المرحلة الأولى .

" جون كوتر "

## ما هي الثقافة :-

تتألف ثقافة أى منظمة من أعراف سلوكية ، وهي الطريقة التي يتصرف بها الناس والتي من المنتظر أن يتصرفوا بها . وفي الجماعة يكافأ الناس الذين يلتزمون بالتقاليد التي تنتهجها هذه الجماعة ، ويعاقب الذين يخالفون هذه التقاليد بطريقة أو بأخرى . وعلى هذا فإن التقاليد والأعراف السلوكية أمر لا مفر منه في أية منظمة .



وثقافة المنظمة تعكس أيضاً القيم المشتركة السائدة فيها . وتستمر القيم المشتركة وتترسخ ، لأن الجماعة كما فى تقاليد المجتمع الكبير ، تكره أو تنبذ الممارسات الخارجة على سلوكها . وعلى هذا فإن الثقافة المتعمقة والمتغلظة فى جذور المنظمة التى يصعب تغييرها تهدد أى جهد يهدف إلى التغيير ويدعو إلى قيم وقواعد سلوكية مختلفة .



لا تنحصر مسئوليتنا فى الأعمال التى نقوم بها . مسئوليتنا تمتد للأعمال التى لا نقوم بها .

"موليير"

### كيف نقوم بترسيخ ثقافة التغيير :-

إن السبل التى يمكن العمل بها على تثبيت وترسيخ التغيير فى القواعد الأساسية للمنظمة بشكل دائم ، لا رجعة فيه هى :

### \* توقع إحداث التغييرات الثقافية

فى النهاية ، وليس فى البداية :

إذا حاولت وقت تغيير الثقافة أولاً ، سوف تنتهى بتغييرات سطحية طفيفة . ولكن فى المقابل فإن التحولات الناجحة سوف تؤدى وحدها إلى تغيير الأعراف الثابتة ، بل ومنظومة القيم المعمول بها فى المنظمة ككل . وسوف تصبح الرؤية الجديدة هى أساس للإتجاهات والسلوكيات الجديدة كممارسات قياسية بدلاً من أن تصبح شيئاً يجب فرضه على الأفراد فرضاً .

### \* احرص على أن تحرز نتائج ملموسة :

عندما يكون لديك بيانات واضحة تؤكد أن الطرق الجديدة اثبتت فاعليتها وتفوق تلك الطرق القديمة ، فهذا هو الوقت الذى يمكنك التأثير فيه على ثقافة المنظمة لترسيخ الممارسات والطرق والأساليب الجديدة . فى حين أنه إذا كانت هذه البيانات غامضة ، فإن الثقافة القديمة ستبقى سائدة فوق كل ماعداها .

### \* الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا ونشر قصص التغيير :

إن ثقافة أى منظمة من المنظمات تقوى وتغتنى بكل ما يحيط بها من قصص وتراث . وبنفس الشكل فإن التغييرات الثقافية تتطلب وقتاً للقصص الجديدة والأمثلة لى تصبح معروفة ومشهورة بشكل كبير . فهذه الأمور تضاف على الثقافة رونقاً وبهاء .





## **\* توقع عدم تغيير بعض الأفراد علم الإطلاق :**

إن الأفراد القدامى الذين بنوا حياتهم العملية على الثقافة الحالية قد لا يهتمون عندما تحل ثقافة جديدة بالمنظمة محل الثقافة القديمة . و إذا كان للثقافة الجديدة أن تزدهر وتنتشر ، عليك إدراك أن التغييرات ستكون ضرورية أحياناً لبعض الأفراد الأساسيين في المنظمة .

## **\* ربط عمليات الترقية والمناصب الأعلى للأفراد بالثقافة الجديدة :**

إذا تمت ترقية الأفراد الذين يتشبثون بالثقافة القديمة بدلاً من هؤلاء الذين يؤيدون ويعملون بمقتضى الثقافة الجديدة ، فسرعان ما يؤكد الجميع ولاءهم للثقافة القديمة . فلذى تتم ترقيته يرسل إشارة قوية ويساهم بشكل هام في ثقافة المنظمة .

## **قيادة التغيير :-**

عزيزى إن معدل التغيير الذى يسود العالم اليوم لن ينخفض فى أى وقت قريب ، بل من الواضح أنه سوف يزداد وسوف نزداد منافسة فى جميع المجالات خلال العقود المقبلة . وبدون القدر الكافى من قيادة التغيير يصبح التفوق فى عالم سريع التحول مشكلة صعبة . ولعلنى فى رحلتى معك فى الصفحات السابقة أكون قد استطعت تقديم خلاصة أفكار العديد من أساتذة وعلماء الإدارة و قيادة التغيير . وقراءتك لهذه الصفحات تعنى بالفعل أنك قائد فعال وإلا لم تكن للفكر من الأساس فى قراءة هذا الكتاب . فإذا وجدت أو نصورت نفسك بين تلك السطور فتصيحنى إليك أن تبدأ .. إن لم تكن قد بدأت بالفعل فى تغيير عاقلك ، فعالم اليوم يحتاج للكثير من التغيير .





## المراجع

- The 21 irrefutable laws of leadership " John C. Maxwell "
- Managing in times of change " Michael D. Maginn "
- Choices that change lives " Hal Urban "
- The success principles " Jack Canfield "
- The 8th habit " Stephen R. Covey "
- Managing with a conscience " Frank K. Sonnenberg "
- Super – motivation " Dean R. Spitzer "
- Reinventing leadership " Warren Bennis & Robert Townsend "
- Leading Change " John P. Kotter "
- Now Hiring " Steve Lauer & B. Jack Gebhart "
- The people principle " Ron Willingham "
- The bad attitude survival guid " Harry E. Chambers "
- Developing the leader within you " John C. Maxwell "
- Who moved my cheese ? " Spencer Johnson "
- Other people,s habits " Aubrey C. Daniels "
- The story factor " Annette Simmons "
- Thinking for a change " John C . Maxwell "
- Open book management & the great game of Business  
" Jack Stack & Bo Burlingham "
- Getting employees to fall in love with your company  
" Jim Harris "



- No more dam buzzwords " David Chaudron "
- Building the bridge as you walk on it " John C . Maxwell "
- Thinking for a change " John C . Maxwell "
- Future think " Edie Weiner & Arnold Brown "
- Good to Great " Jim Collins "
- The seven habits of highly effective people " Stephen R.Covey "
- A Force for change " John P . Kotter "
- The heart of change " John P . Kotter "
- Made to stick " Chip Heath & Dan Heath "
- The big moo " Sith Goden "
- Strengths based leadership " Tom Rath & Barry Conchie "
- Appreciative Inquiry " David L . Cooperrider & Diana Whitney "
- Go put your strengths to work " Marcus Buckingham "
- Our iceberg is melting " John Kotter & Holger Rathgeber "

- السبب قبل الذهب " نسيم الصمدى "
- المفاتيح العشرة للنجاح " ابراهيم الفقى "
- مقالات متعددة للأستاذ نسيم الصمدى " أحد كبار علماء الإدارة فى الوطن العربى "
- مجلة المختار الإدارى " إصدار الشركة العربية للإعلام العلمى شعاع "
- مجلة خلاصات المديرين ورجال الأعمال " إصدار الشركة العربية للإعلام العلمى شعاع "
- إدارة التغيير فى منظمات الأعمال رسالة الماجستير للأستاذ / بهاء الدين المنجى العسكري





الناشر : خدمة التنمية البشرية  
بكنيسة الشهيد العظيم مار جرجس بجزيرة بدران  
ت : ٢٥٧٤٢٠٠٦ - ٢٥٧٧٣٠٧٧  
٠١٢٤٧٨٦٤٣١

مطبعة العهد الجديد  
١٣ شارع انجه هانم - اول شبرا  
ت : ٢٥٧٧٢٧٩٣

رقم الايداع  
٥٢١٠/٢٠١١







ان السير نحو النجاح رحلة لا نهاية لها , توقف قليلا عن السير وراجع ما قطعته فى رحلتك وصحح اخطائك وطور مهاراتك واشحذ همتك وانظر للحياة بتفاؤل وسعادة ثم اكمل المسير .

الكل مشغول , الكل ليس لديه وقت , الكل يعمل ! لكن هل سأل أحدنا نفسه , فى ماذا أنا مشغول ؟ إلى أين أسير ؟ وماهو هدفى ؟

لا تجعل أعمالك تشغلك عن تحديد أهدافك لأنك ستعيش فى فشل وتنتقل من فشل لآخر .

حتى تصل إلى النجاح فأنت تحتاج إلى :

- رسالة تؤمن بها وتود أن تحققها
- أهداف و خطط توصلك لتحقيق رسالتك
- مهارات شخصية وتطوير مستمر والأهتمام بالتجديد العقلى والنفسى

و لا تشاكلوا هذا الدهر بل تغيروا عن شكلكم بتجديد اذهانكم لتختبروا ما هي ارادة الله الصالحة المرضية الكاملة " رو ١٢: ٢ "

ونحن فى هذه السلسلة من الدورات فى المها الشخصية نساعذك فى رحلتك للنجاح وتحقيق ذاتنا فإعطى نفسك فرصة جديدة وإبدأ الآن .



Church and integrated personality  
الكنيسة والشخصية المتكاملة

Bibliotheca Alexandrina



0808892

406  
495